

21世纪全国高等院校旅游管理类创新型应用人才培养规划教材

现代酒店管理与服务案例

邢夫敏 等 



应用人才针对培养计划

真实前沿案例全面收录

直击酒店服务管理方法









21世纪全国高等院校旅游管理类创新型应用人才培养规划教材

现代酒店管理与服务案例

邢夫敏





内 容 简 介

本书以培养应用型旅游管理人才为目标，坚持理论与实践相结合的原则，以培养创新意识为灵魂，以培养应用能力为根本。本书借助案例对酒店管理与服务各个环节出现的问题进行深入分析，以反映酒店的实际情况，并结合多年的课程教学实践以及目前酒店实践的不断发展和完善，为学习者提供最基本的理论知识、最前沿的酒店服务案例和酒店管理案例，具有较强的可读性和易引导性。

本书结构严谨、条理清晰、文字简洁，可作为高等院校酒店管理、旅游管理、会展管理、工商管理等相关专业的教材，也可供广大正在或志在从事酒店行业的人员参考阅读。

图书在版编目(CIP)数据

现代酒店管理与服务案例/邢夫敏编著. —北京：北京大学出版社，2012.9

(21 世纪全国高等院校旅游管理类创新型应用人才培养规划教材)

ISBN 978-7-301-17449-4

Ⅰ. ①现…　Ⅱ. ①邢…　Ⅲ. ①饭店—商业管理—案例—高等学校—教材②饭店—商业服务—案例—高等学校—教材　Ⅳ. ①F719.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 197791 号

书　　名：现代酒店管理与服务案例
著作责任者：邢夫敏　编著
策 划 编 辑：莫　愚
责 任 编 辑：莫　愚
标 准 书 号：ISBN 978-7-301-17449-4/K • 0882
出　版　者：北京大学出版社
地　　址：北京市海淀区成府路 205 号　100871
网　　址：http://www.pup.cn　http://www.pup6.cn
电　　话：邮购部 62752015　发行部 62750672　编辑部 62750667　出版部 62754962
电 子 邮 箱：pup_6@163.com
印　刷　者：
发　行　者：北京大学出版社
经　销　者：新华书店
787mm×980mm　16 开本　14.25 印张　280 千字
2012 年 9 月第 1 版　2012 年 9 月第 1 次印刷
定　　价：29.00 元

前　　言

酒店管理是一门建立在管理学和行为科学理论基础上的综合性应用学科，其形成和发展源于酒店管理活动的实践。随着经济发展和酒店竞争的全球化，酒店管理与服务呈现出新的特点，其基本原理、基本方法和基本技能得到越来越广泛的重视和应用。

本书共分为 7 章：第 1 章为前厅管理与服务，按照前厅的功能和模块主要介绍前厅销售、前厅预订、前厅接待、礼宾服务、客房分配、换房、遗失物品处理、总台收银、贵重物品保管、投诉处理、前厅的个性服务；第 2 章为客房管理与服务，主要介绍客房设计、客房清扫服务、房务中心、洗衣中心、客人患病处理、客房服务品质的提升；第 3 章为餐饮管理与服务，主要包括餐饮预订、菜单管理与点菜服务、席间服务管理、收银工作、特殊情况的处理、餐饮服务品质的提升；第 4 章为营销管理与服务，主要从老客户维护、新市场开拓、流失客户挽救三个方面进行阐述；第 5 章为后勤保障管理与服务，主要介绍保安部、工程部、采购部的管理与服务；第 6 章为酒店经营管理，主要从理论的角度阐述酒店品牌建设与集团化发展、酒店服务方式的选择、酒店服务特色的提炼、酒店服务效率的提升、酒店物品遗失的法律问题；第 7 章为其他管理与服务，主要介绍实习生管理、质量检查、员工关爱三个方面的内容。

根据现代酒店人才培养需要，本书在体系和结构上进行了创新，把基本理论与发展前沿、理论知识与实践能力、课堂导学与课外自学融为一体，在实用性上有很大提升。同以往的类似书籍相比，本书具有以下特色。

(1) 系统性。系统、科学、全面地反映了现代酒店管理与服务的体系及其最新发展。从酒店前台部门到后台部门的管理与服务，再到酒店的经营管理、酒店企业文化建设等，内容完整、全面。

(2) 真实性。书中所有案例都是酒店管理与服务中真实发生的，是酒店实际情况的真实写照。

(3) 原创性。书中所有案例都是根据现实情况原创编写并进行了深入的案例评析。

(4) 实用性。通过对理论的明确阐述、对案例的深度挖掘，本书可读性强且富有启发性，易于学习者学习掌握，便于教师引导和教学。

全书由苏州科技学院的邢夫敏副教授提出写作思路和框架结构，负责修改、总纂定稿以及全书的编著工作；李晓老师参与了第 1、2 章的资料收集工作。苏州市桃园度假村的符德成总经理、刘星副总经理及各部门负责人，书香酒店集团有限公司的首席文化官王士良先生、企业文化主管吴莹女士，苏州会议中心大酒店的朱青山主任，提供了部分第一手资料，为本书的顺利完成给予了大力支持。在此，向他们表示衷心的感谢！



在本书的编写过程中，参阅了苏州桃园度假村的店报《桃园之春》，书香酒店集团的店刊《书香》、店报《书香胥城》、内部资料《胥城故事》，苏州会议中心酒店集团的店刊、店报。部分原始案例的作者未能在文中一一列出，在此谨向提供帮助的所有人员一并表示感谢！

由于编者水平有限，疏漏之处在所难免，恳请有关专家、学者、同行及读者提出宝贵意见！

邢夫敏

2012 年 5 月

目　录







第 1 章　前厅管理与服务

学习目标

知 识 目 标	技 能 目 标
1. 了解前厅销售的重要性、特点，了解销售客房的类型及报价方式等销售技巧；	1. 能够运用合适的报价方式成功销售客房；
2. 了解预订房间的渠道、方式、分类及特点，了解预订的类型及程序、超额预订的原因及方法、客到无房的处理等；	2. 熟悉预订房间的渠道、程序及方法，能够处理客到无房的情况；
3. 了解前厅接待的注意事项和容易遇到的问题；	3. 能够准确做好前厅的各项接待工作；
4. 了解礼宾服务的方式和服务程序；	4. 通过礼宾服务工作体现酒店品质；
5. 了解客房分配的原则和技巧；	5. 运用分房的技巧合理分配客房；
6. 了解换房的原因和程序；	6. 掌握换房程序，做好换房工作；
7. 了解遗失物品、遗弃物品的处理程序；	7. 能够做好客人遗失物品的处理；
8. 了解收银工作的内容、要求、方式、注意事项；	8. 能够准确快速做好收银工作，并能够处理收银中出现的各类问题；
9. 了解贵重物品保管的方式、程序；	9. 能够处理贵重物品保管箱需要开启的情况；
10. 了解对待投诉的态度处理、处理投诉的原则和程序；	10. 运用投诉技巧处理客人的投诉；
11. 了解标准化与个性化服务的关系、个性服务的重要性	11. 能够不失原则地提供个性服务

前厅部(front office)是位于酒店底层(现在有些酒店在第二层或者第三层)负责销售酒店的主要产品——客房，辅助销售酒店的其他产品，联络和协调酒店各部门的对客服务，并为客人提供前厅服务的综合性部门。具体来说，前厅部负责销售酒店客房、组织接待工作、调度协调业务，提供订房、登记、分房、行李、电话、留言、邮件、委托代办、商务、退房等各项服务，是为酒店各部门提供信息的综合性服务部门。

前厅部虽然不是酒店的主要营业部门，但却能反映酒店的整体服务质量。前厅部是建立良好宾客关系的重要环节，其工作有利于提高酒店决策的科学性，其服务质量水平对酒店的市场形象、服务质量、管理水平和经济效益都有至关重要的影响。所以前厅部具有以下四个方面的地位：是酒店业务活动的中心；是酒店形象的代表；是酒店管理的参谋和助手；是酒店组织客源、创造经济收入的关键部门。

前厅部是业务活动的中心。其接触面广，全方位直接对客服务；同时包括礼宾部、总台、服务中心、商务中心等。礼宾部包括行李服务、门童服务等，有的酒店礼宾部还包括车队的管理；总台包括接待、问询、收银三大主要业务；服务中心的电话总机在酒店中扮演着不可替代的角色，酒店客人需要的所有服务几乎都可以通过客房内的电话解

决，有的酒店的电话总机还扮演着“一键通”的角色，所起的作用愈加重要。

前厅部是酒店形象的代表。前厅部是酒店经营管理的“窗口”，是酒店联系宾客的“桥梁和纽带”，是客人形成第一印象和最后印象的场所，被称作酒店的“神经中枢”。前厅部的服务质量和服务效率直接反映了酒店的管理和服务水平。

前厅部是酒店管理机构的参谋和助手。酒店信息量大、变化快，客人的需求及变化都会反映到前厅部，前厅部在整个对客服务中起着联系酒店和客人的协调作用；前厅部每天进行的酒店营业情况的统计，对酒店的管理决策起到了重要的参考作用，由于数据的支持，也提高了酒店决策的科学性；前厅部客史档案的建立和有效利用，为酒店建立良好的宾客关系、培养忠诚型的顾客起到了至关重要的作用。

同时，前厅部也起到了一定的创收作用。前厅部的创收可以从两个方面来理解：一是前厅部的直接营业部门，如商务中心、车队等；二是前厅部承担了部分销售客房的功能，尤其是遇到没有预订、直接抵店(walk-in)的客人，对于前厅部来说是绝好的销售客房的机会。

此外，前厅部岗位多，业务复杂，政策性和专业技术性较强，服务要求高，关系全局，所以前厅部员工应该具备较好的素质。

前厅部的工作内容：①销售客房；②提供信息；③协调对客服务；④控制客房状况；⑤提供各类前厅服务；⑥建立客账；⑦结账离店；⑧建立客史档案；⑨辅助决策。

1.1 前厅销售

酒店客房的销售，尤其是对团队客人、会议客人、协议客人的销售，主要是由销售部完成的。前厅部作为酒店的“窗口”部门，也承担着销售客房的任务，尤其是处于流动人口较多区域的酒店，前厅部的销售职能更多地凸显出来。前厅销售工作的成功与否，直接影响到客人对酒店的认识、评价，影响到酒店的经营效果。

前厅部要做好销售客房的工作，必须首先熟悉酒店的客房类型(标准间、单人间、豪华单间、套间等，内景房、外景房、角房、连通房等)、房态情况(住客房、走客房、空房、预留房等)、房间价格，根据客人的需要进行推荐。

销售客房时一般有三种报价方式：一是“冲击式”报价，即一开始就报出客房的价格，增加客房的低价对客人的冲击力，再提出房间所提供的服务设施与项目等，这种报价方式比较适合价格较低的客房的销售，主要针对消费水平较低的顾客；二是“鱼尾式”报价，即先介绍所提供的服务设施与项目以及房间的结构特点，最后报出价格，这种报价方式适合价格较高的房间，突出物美，加深客人对客房价值的第一印象，减弱高价对客人的影响，比较适合消费水平高、有一定地位和声望的顾客；三是“夹心式”报价，即将房价放在提供服务的项目中间进行报价，先介绍房间类型再报价，如果客人觉得比

较贵，再补充介绍特点，加强客房高价值的印象，从两面减少高价格的冲击，这种报价方式适用于销售中档客房。

当然，什么时间报价，报几种价格，按什么顺序报价，要针对不同客人的特点与消费心理，切不可夸大其词，否则会适得其反。报价中要注意4个问题：一是要善于运用描述性语言，准确使用形容词介绍提供的几种客房的优势，说明能给客人带来的好处，但不要对几种客房做令人不快的比较；二是不要直接询问客人要求哪种价格的房间，应在描述客房情况的过程中，试探客人需要哪种房间；三是要善于观察，尽力弄清客人的要求和愿望，有目的地销售适合客人需要的客房；四是不要放弃对潜在客人推销客房，必要时可派人陪同他们参观几种不同类型的客房，增进与客人之间的关系，这将有助于对犹豫不决的客人促成销售。

案例 1-1

被真诚打动

一个晴朗的秋日，小倪上中班，在总台做接待。忽然，风风火火地走来了6位外国客人，都是20岁左右的年轻姑娘。她们问小倪："标间的价格是多少？"小倪熟练地报出了价格，她们讨论了一阵。从面部表情可以看出她们认为比较贵，继而取出地图查看着，讨论着，准备去找别的酒店。刚想挪动脚步，小倪立刻果断地说："那好吧，既然你们是第一次来我们酒店，而且还是6位客人住3间房，我可以给你们9折优惠，这是我的最大权限了，也是很不错的优惠了，考虑一下吧！"

6个人的脑袋凑在一起，商量了好一会儿，暂且答应了下来，说她们先去吃饭，然后回来办手续。大约半个小时后，她们果然回来了，小倪向她们微笑着，很有礼貌地要她们拿出证件进行登记。不料，她们又取出了那张宝贝地图，颠来倒去地看个不停，问小倪附近有没有酒吧，如果有的话她们就住下。言下之意，没有酒吧就要走人。小倪仍然很有耐心，告诉她们对面就有家酒吧，叫做动感酒吧；再走过去一点，超市附近还有一家酒吧。其中一位高而瘦的客人问："请问那些酒吧是否要买门票？"小倪说是免费的。6位客人面面相觑，6张高鼻深目的脸上挂满了疑惑，显然，她们不相信。

小倪试图通过114电话询问证实，未果之下，便说："酒吧就在对面，你们不妨自己去问一下。"她们竟然一起摇头，声称她们不认识。小倪脸上丝毫没有不耐烦的表情，安顿她们先在廊吧内稍坐片刻，自己马上去问一下，回来即告知具体情况。6位客人愣了一下，也许是没有想到服务员的服务会如此到位，让她们始料未及，等她们反应过来了，忙连声道谢。

小倪疾步而去。嘈杂声迎面袭来，她还是第一次进这种场所，很不适应，但还是坦然地找到了酒吧的老板，了解了清楚具体情况。几分钟后，她回来告诉了6位客人，并且还向她们推荐了另一家更经济的酒吧，把地址和大概的消费价格详细地告诉了她们。

6位外国客人真正被小倪的诚信打动了，她们没想到酒店的服务如此周到，如此以人为本。最终，她们定下了3间标准间。殊不知，此时的小倪已是疲惫不堪。然而，即便如此，她喜悦的心情还是毫不掩饰地流露出来了。

【案例评析】

该案例讲述的是前厅服务员小倪成功销售客房的过程。从该案例中可以看出：

(1) 前厅部是客房销售的重要一环。尽管酒店的客房销售多数是由销售部完成的，但是对于没有预订、直接抵店的客人，或者预订后没有相符客房的客人，都需要前厅部灵活处理，妥善接待。

(2) 为客人着想是销售成功的关键。在销售客房时一定要充分考虑客人的需求，如案例中的客人要住标准间，但希望能够优惠而且酒店附近有不收门票的酒吧。于是小倪明白了客人的心思，一方面利用自己的权限为客人打了9折，另一方面积极为客人联系酒吧，确认是否收费。本不打算住宿的6位外国客人，由于小倪的热心接待和介绍，又千方百计地为客人解决疑难问题，终于被小倪的真诚打动，选择了入住该酒店，酒店也最终成功销售了3间客房。

1.2 前 厅 预 订

预订(reservation)指客人在抵店前，要求酒店为其保留客房的预先约定，也称订房。

1. 客房预订的意义

对于客人而言，客房预订可以保证客人的住宿需求，特别是在旅游旺季，可以使客人提前避免客满无房的风险。对于酒店而言，预订可以帮助酒店更好地提供对客服务，良好的客房预订能够为酒店争取客源，提高客房出租率。同时酒店可以根据预订情况预测今后一段时间内的客源情况，便于酒店对人力、物力、财力等做好计划和安排。

2. 客房预订的渠道

客房预订的渠道有6种形式：①直接向酒店预订；②通过与酒店签订商务合同的公司预订；③通过酒店所加入的订房网络预订；④向旅行代理商(旅行社)预订；⑤向航空公司或其他交通运输部门预订；⑥向会议组织机构预订。

3. 客房预订的方式

客房预订的方式多种多样，根据预订客房的类型、数量等具体要求，可以采取电话预订、面谈预订、口头预订、传真预订、网络预订或者信函预订等方式。

4．预订的分类和特点

在接受客人预订时，可以采用两种预订方法。第一种是分层预订法，即客人预订时不但告诉客人预订的客房种类、档次，而且说明楼层、房间号码；这类预订的前提是酒店的客源市场稳定，如客人住宿时间长、取消预订和 no show (没有出现，预订的客人没有来酒店也没有取消或变更预订)现象较少。这种预订方法能够满足老客户、特殊客人的要求，能体现酒店的个性化优质服务；但酒店也承担了一定的风险，一旦房号变更会引起客人不满，取消预订和 no show 现象会给酒店带来无法弥补的损失。第二种是分类预订法，即酒店在接受预订时，只告诉客人客房的档次、类型，而不明确房间号码。此方法便于酒店统一安排客房，酒店在排房中更有余地。一般情况下，酒店采用分类预订法；而对于老客户、VIP 及有特殊要求的客人可以考虑采用分层预订法。

5．预订的种类

客房预订分为 3 种：临时类预订、确认类预订和保证类预订。

临时类预订(advanced reservation)是客人在抵达酒店前很短的时间内或在抵达的当天联系客房，酒店一般无法给客人预订确认书，只能口头确认。这种预订通常由酒店总台受理，需告知客人“取消订房时限”(截止时间 cut-off time，一般为 18：00)。

确认类预订(confirmed reservation)是最为常见的一种预订，指酒店确认给订过房的客人保留客房至某一事先声明的时间，若客人到了规定的截止时间仍未抵店，也未通知酒店有关情况，酒店可以将客房出租给未经预订直接抵达的客人或等候名单(waiting-list)上的客人。确认类预订可以是口头预订，也可以是书面预订，但以书面预订为主，因为书面确认能证实酒店可以满足客人的要求。达成的书面协议约束了酒店和客人双方的关系，通过书面确认还可以证实客人的个人资料，从而确定客人住店期间的信用限额。

保证类预订(guaranteed reservation)即客人通过一定的担保方式(如现金担保、信用卡担保、公司担保等)保证自己在预定的时间入住酒店。预定时间到后，无论客人何时抵达酒店，酒店都为客人保留房间。同样，无论客人何时入住、是否入住，酒店都要收取客人的费用。这种预订方法一方面确保了客人一定会有房间入住，另一方面确保了酒店的客房收益。

6．预订的程序

预订工作一般经过如下程序：通信联系、明确客源、接受预订或婉拒预订、确认预订、预订资料的记录储存、预订变更、客人抵店前的准备工作。

7．超额预订

超额预订指酒店在一定时期内有意识地使其所接受的客房预订数超过其客房接待能力的一种预订现象，其目的是充分利用客房，提高开房率。酒店超额预订一般是基于

酒店存在预订取消、提前离店、预订变更等情况，但超额预订率不能太高，因为存在未预订而直接抵店、延期离店等限制，所以最好能够根据酒店特殊客人的情况进行适当的控制。

8．客到无房的原因及其处理

客人到后无房的原因：酒店主观的超额预订；客人延期离店；工作失误，如预订单遗失、未将预订信息输入电脑、交接班失误；不可控因素等。由于种种原因，客人到店后不能入住，按国际惯例应做如下处理：首先向客人诚心诚意地道歉；可以适当解释原因；立即同附近相同或相近档次的酒店联系，在客人同意的情况下承担交通费或送客人过去；若客人连住几天，第二天酒店又有空房，可在征求客人意见后第二天将客人接回；接回时房间内摆放鲜花，请大堂助理出面迎接。尽可能在本酒店内挖掘，预订普通间可换为豪华间，收取普通间房租，第二天续住则收取豪华间房租；在客人同意的情况下豪华间也可以换为普通间，降低房租；若客人坚持入住预订过的客房类型，应及时找住店的老朋友帮助，当然这种情况极为少见。

9．做好预订工作的前提

除了像上面叙述的要了解预订的重要性，熟悉并掌握预订的种类、方式方法、程序及超额预订的处理外。还必须熟悉并掌握酒店客房的种类、客房的布置情况、给不同客人的客房价格及自己的权限等。这些都是准确地做好预订工作的前提条件。

按照客房内部的布置，客房一般可以分为 5 种：单人间(single room)、大床间(double room)、双床间(two-bed room)、三人间(triple room)、套间(suite)。套间还可以分为 5 种：普通套间(junior suite)、商务套间(business suite)、双层套间(duplex suite)、豪华套间(deluxe suite)和总统套间(presidential suite)。

按客房所处的地理位置，客房可以被划分为 5 种：内景房(inside room)、外景房(outside room)角房(corner room)、相临房(adjoining room)、连通房(connecting room)。

客房的价格包括 12 种：标准房价(race rate)、团队价(group rate)、家庭租用价(family plan rate)、淡季价(low season rate)、旺季价(high season rate)、优惠价(commercial rate)、小包价(package plan rate)、折扣价(discount rate，一般针对常客和长住客)、合同价(contract rate)、免费(complimentary rate/FOC free of charge，一般针对特殊客人或团队客人的司陪人员)、白天租用价(day rate，主要针对凌晨抵店、延迟退房或离店和入住发生在同一天的客人)、加床价格(rate for extra bed)。

案例 1—2

无法确认的预订

8 月 31 日 18：00 左右，有两位日本客人满面疲倦地拖着行李箱来到总台准备登记入





住。总台服务员小龚一边接过客人的护照，一边在电脑上查询该客人的订单。但几分钟后，小龚并未找到这两位客人的预订信息。客人得知情况后，非常惊讶："我们是××公司的，公司已经为我们预订好了2个豪华单人间，肯定不会有错，你们再看一下，是不是你们酒店自己搞错了！"

此时，酒店的生意异常火暴，房间已经非常紧张，早已没有客人所需要的这种类型的房间。小龚当即电话联系了该公司的负责人及酒店的营销部经理，但还是不清楚哪个环节出现了问题；这两位客人坚持说公司已经预订了房间，但是酒店又确实没有该公司这两位客人的任何预订信息。

在公司与营销部仍在为预订信息沟通的时候，小龚想到该公司是酒店的重要协议单位，无论怎样，都不能让客人一直这么徒然等着。否则，等待时间过长、无法尽快休息会引起客人不满甚至不必要的投诉。小龚就主动地将酒店所剩无几的暂时也没有预订的其他几个房型推荐给客人，征得客人的同意后，先安排客人入住房间，等到第二天酒店与公司沟通后再变更房型和价格。客人也对此做法很满意，表示明天会与公司联系。

【案例评析】

在该案例中，总台服务人员做得比较好。从该案例可以看出：

(1) 站在客人的角度考虑问题。案例中，总台服务人员小龚充分考虑到了客人经过长时间的旅途劳累，来到异国他乡，身心早已疲惫，只想尽快进入房间休息。在问题一时不能理清的情况下，总台员工首先考虑的是客人的需要，第一时间安排客人入住，没有让客人长时间地在总台停留，体现了总台人员随机应变的能力。

(2) 现代酒店服务需要的是个性化及人性化服务。本案例充分体现了这一点。如果小龚在这种情况下坚持要公司的订单才能为客人安排房间的话，就可能出现以下问题：客人由于长时间的等待而引起不必要的投诉；公司会认为酒店是他们长期的合作伙伴，如果公司的客户来到酒店都无法安排，是不是该考虑换一家酒店了，这或许会使酒店失去一家原本很忠诚的公司客户。

(3) 未确认预订而安排客人入住时注意的问题。在未能确认客人预订时安排客人入住，需要注意：一定要确认安排的客房是没有其他人预订的；向客人说明相关情况以避免不必要的麻烦；酒店和公司应积极沟通，做好后续跟进工作。

案例1—3

名不副实的客房

1月的某天，通过网络预订的客人王先生入住A酒店，进入房间后不久，便打电话到总台质问道："你们在网络上的宣传不是说房间面积是35平方米，大床是1.8米的吗？为什么我总体感觉都不相符？希望你们酒店给我一个合理的解释，并且安排一个与你们宣传相吻合的房间给我！"

总台员工立刻将此事反映给了大堂副理，当班大堂副理立刻来到客人房间向客人当面致歉。经过与客人的交谈得知，原来王先生是在网上经过比较，看上了 A 酒店的房间面积比较大，想一家三口入住，这才通过网络公司选择了 A 酒店。由于当时酒店的家庭房(面积比较大，而且有一张大床、一张小床，很适合一家三口入住)已经都满房了，而且也没有类似的房型了，大堂副理当即给客人做了升级处理，为王先生一家准备了一间套房，并通知客房中心为房间再加上一张小床。同时大堂副理在交谈中得知，王先生因为当晚酒店有婚宴而未订上晚餐时，立即联系了餐厅，为王先生一家准备了丰盛的客房送餐。此时，王先生转怒为喜，连声称赞酒店的服务好，并表示下次还会选择 A 酒店。

【案例评析】

案例中，客人通过网络了解酒店情况，入住酒店后发现名不副实。大堂副理通过积极沟通，与客人建立了良好关系。分析如下：

(1) 酒店宣传要和酒店实际情况相符合。客人通过网络了解了酒店，网络上所呈现的形象就是酒店对客人的服务承诺。当客人满怀憧憬来到酒店时，酒店应该为其提供相应的客房，显然案例中的酒店在网络上的宣传与实际设施并不相符。因为酒店通过宣传给了客人很高的期望，所以造成客人入住酒店后心理落差比较大，引起了客人投诉。因此，酒店在进行营销策略宣传时，可适当优化房间信息，但要与酒店实际情况相符。

(2) 正确处理客人投诉的要求。有客人投诉时要首先向客人道歉，同时向客人表示感谢，因为客人的投诉让酒店发现了自己的不足；了解客人投诉的原因后尽快给予解决。案例中，大堂副理在处理投诉时做得比较好。他并未与客人争辩房间面积的差异，而是通过自己所了解到的信息处处为客人着想，为客人解决了问题，悄无声息地处理了投诉，使一个满怀怒气的客人成为了酒店的一名忠诚客户。当然在处理中也要充分考虑到酒店的利益，如果有更合适的客房就不用升级为套房了。

案例 1—4

预订截止时间已过

周末，A 酒店住客特别多，很早就满房了。时间已接近 18∶00，这时又匆匆走来几个客人，要开 3 间房，并对接待的小孙说，他们是从东北来苏州旅游的，因为慕名 A 酒店的一流水准，所以特地辗转赶来，想享受下一星级服务。看着客人期盼的眼神，小孙很想满足远道来客的愿望，可是已经没有空房间了。可她并没有马上回绝，略微思索后笑着说：“这样吧，各位请稍微休息一下，我会尽力安排。”客人很开心，就在大厅里落座稍歇。

既然满房，小孙何以做出如此应诺呢？她心里有一丝希望，原来昨天 E 龙公司预订了 3 间房，约定时间以 18∶00 为限，如果到时客人未到，按规定就被取消。时钟敲过



18：00，又过了 10 分钟，小孙立即唤来东北客人，说："正好有 3 间房，请办手续吧！"客人满心欢喜，迅速办好了入住手续，并再三道谢。可谁也没料到，东北客人刚走，就来了 3 位日本客人要住房。小孙笑着说："对不起，本店已经客满，是不是请……"

其中一位日本客人却打断小孙的话，用流利的中文说："小姐，我们的住房昨天就预订了！"小孙一怔，忙问："请问是哪家预订的？"日本客人笑答："是 E 龙公司订的！"小孙心头"咯噔"一下，然后笑着告知，因为超过了约定时间，而且又没有接到任何联系，所以被取消了。日本客人感到非常惊讶和不解，面露不悦，再三责问："为什么才超过 10 分钟就被取消了？！"

小孙凭着丰富经验，极有礼貌地耐心解释："这是酒店预订系统设置，而且酒店和 E 龙公司确定过截止时间。"日本客人听后，表示理解。可是疲倦的神色中透出了失望，他们摊摊手，显出无可奈何。

此时，小孙并没有因为"遵守规定"而停止服务，她随即向客人提出建议，"离这儿不远的 B 酒店也是不错的选择，和我们一样都是四星级，设备和服务质量都较好，如果愿意，可以帮你们联系。"日本客人欣然接受。

一行人高高兴兴地离开了 A 酒店，而小孙满怀感慨："客情天天变，亲情永不变"，牢记岗位理念，绝不留一丝遗憾给客人。

【案例评析】

案例中，酒店预订截止时间过了 10 分钟，酒店接待员小孙为未经预订、直接抵店的客人办理入住登记手续后，预订的客人赶到，却没有房间了，小孙主动向客人推荐了其他酒店，其做法是令人满意的。对于没有预订、已经客满情况下的来客，她想方设法帮助解决；对于虽有预订，但已超过预订时间的来客，也不拒之门外，让每个客人欣然而来，宾至如归。该案例中包含的管理问题分析如下：

(1) 关于截止时间的确定。酒店的截止时间，在没有约定的情况下均为 18：00，该时间在客人预订时应予以明确说明；如果客人有特殊情况，会超过 18：00 抵店，则可在预订时商定具体的截止时间，如客人乘坐飞机抵达后的 3 个小时、客人乘坐火车抵达后的 2 个小时等。过了截止时间，客人又没有联系酒店的情况下，酒店有权利将预订客房取消而安排其他客人入住。

(2) 酒店如何对待 walk-in 客人。一般情况下，如果酒店有房间、有 walk-in 客人时，恰恰是酒店销售的好机会。如果已经客满，则根据情况查看是否有即将离店的客人、预订取消的客人、no show 的客人等，尽量能够为客人安排房间。

(3) 酒店客满时的做法。如果的确没有合适房间可以安排，可以向客人推荐高一个档次或者低一个档次的客房，尽量在本酒店中挖掘；如果客人嫌贵，则可以根据自己的权限给客人一定的优惠或者请示领导；如果不愿意住其他房型，则可推荐周围同类型同档次的酒店。



案例 1—5

记住客人的信息

小王是个腼腆的姑娘，不但人长得漂亮，而且待人接物细心，十分好学。两个月前，由于工作需要，她被安排到预订部。

小王到预订部后，非常认真负责。由于对工作性质并不太熟悉，因此她除了努力钻研业务外，还虚心地向同事学习。没过多长时间，小王对自身工作已是驾轻就熟，有时感到预订无非就是接电话、订客房，都是“老套子”。可有一天，小王被一件小事震撼了，使她领悟到作为一名新员工，除了熟悉业务外，更需要“用心服务”。

某天早晨，小王接到一位陈姓客人预订客房的电话，她以甜甜的语调按惯例问过姓名后，又说：“陈先生，请报一下您的联系电话，好吗？”不料，陈先生不知为什么愣住了，他停顿了好一会儿，才问了一个奇怪的问题：“你是新来的？”小王一愣，心里十分纳闷，“他怎么知道我是新手？难道与客人问答之间出了什么差错？”于是，小王笑得更甜，提出疑问：“陈先生，您说得对，我是新来的，请问您是怎么知道的？有什么问题吗？”电话那边传来嘻嘻一笑，说：“我是你们酒店的老客户了，每个月都到你们那里住几天，我的电话你们应该知道，我来订房只要报名字，从来不用报电话的。说起来，我算是你们酒店的主人了。”小王顿时脸一红，连忙打招呼：“对不起，陈先生，请稍候，我查看一下。”小王迅速将客人姓名输入电脑，果然，屏幕上显示出陈先生的联系方式等内容。

小王深感歉意地回话：“不好意思，陈先生，这里确实有您的电话，我一定记住。下次再来电话订房，我会更好地为您服务的。”事后，小王细细领悟，她终于明白，记住客人的电话号码，不是一件小事，它表示了对顾客的尊重，让其有种“主人”的感觉，也是提供“个性化”服务的最好体现。

【案例评析】

该案例通过酒店新手小王接受酒店常客陈先生预订的过程表明，在酒店中记住客人姓名这件“小事”并不小。

(1) 在酒店中，“小事不小”，细微之处见功夫。在酒店中，“小事不小”已经成为业界公认的原则。案例中预订部的新员工小王没有记住陈先生是位常客，忘记了酒店应该有陈先生的相应信息。这件事情看似很小，但是如果做好了，客人就会有被尊重、被重视的感觉。否则，客人会觉得“我记得酒店可是酒店忘了我”，使其失去了本来应有的归属感。所以在酒店管理与服务中我们要注重每一个细节，争取做到完美服务。

(2) 酒店不仅要建立客史档案，并且要充分利用。几乎所有酒店都建立了客史档案，但是有的酒店却仅仅停留在“建立”上。建立是一个基础，在此基础上，酒店应该不断丰富客史档案的内容，并在关键时刻充分利用，让客人在住酒店时切实感受到归属感。



(3) 听取客人建议，及时改正。正如喜来登酒店的创始人欧内斯特·亨德森先生的格言所说，“在旅馆经营方面，客人比经理更高明。”案例中的陈先生就发现了小王的服务瑕疵并及时提出，可见客人实际上是真正能够发现酒店失误的人。在经营方面，酒店要听取客人的建议，尤其是建设性的意见。酒店发现问题要及时改正，这样才能逐步提升管理水平和服务质量。

案例 1—6

酒店客房预订中的细节

4 月 7 日 15∶15，A 酒店的前厅来了一位张先生，他手里拿着 A 酒店的名片，上面写着 B 酒店李先生的名字。他说通过 B 酒店的李先生预订了 1 间套房、4 间豪华标准间，总台员工小周跟他确定了电脑里的预订信息，确认无误后给客人办理了入住手续。

17∶20 又来了一批客人，其中一位王先生说：“B 酒店的李先生订的 5 个房间，我过来入住。”当班员工黄小姐说：“房卡已经被你们拿走了！”客人很惊讶地说：“不可能，我们刚来。”黄小姐告诉客人说是张先生拿走的，这位客人表示不认识。于是，黄小姐根据张先生主单上的电话号码，打电话给 B 酒店的李先生确认，李先生说不认识张先生；黄小姐又打电话给张先生，张先生说，他就是通过 B 酒店的李先生预订的房间。这样就导致了后一批客人没有房间住。

在酒店的预订名单中，有一个团队还没有到，18∶20 总台黄小姐就打电话给这个团队确认是否要来，以便放出空房间。客人在电话里说一定会到的，已经在路上了。但一直到 21∶40 客人仍然没有到，黄小姐再次打电话给客人确认是否要来，客人说：“我的团队已经在酒店里了，住在房间里了。”当时黄小姐很奇怪，觉得客人根本没有来总台办理入住手续，而且房卡还在抽屉里，怎么会在房间里呢。之后黄小姐问该团的相关联系人及入住客人的姓名，他说不出来，又问是通过什么方式预订的，他说是通过××公司的人找 B 酒店的李先生预订的。随后，黄小姐把该团做了取消处理。

【案例评析】

根据上述情况综合分析看来，其实一开始的张先生就是旅游团队的客人，而后来的客人王先生才是通过 B 酒店李先生这个名字预订的。如图 1-1 所示。

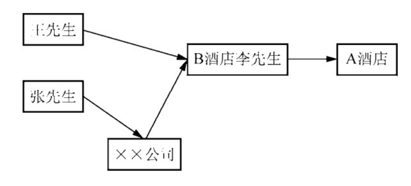


图 1-1　酒店与客方关系



王先生是直接通过 B 酒店的李先生预订的 A 酒店，张先生则是通过××公司请 B 酒店的李先生预订的房间。王、张二人在入住时均报的是 B 酒店李先生的名字，而且预订的房间类型刚好相同。同时，B 酒店的李先生在代为订房时，也不是很清楚具体来酒店入住的客人的情况，所以就出现了案例开始的一幕。

出现案例中的情况可以通过管理好预订中的细节进行预防。

(1) 在接受客人预订时，要严格记录有关信息。这包括预订者(预订联系人)的单位、姓名、联系方式，来住宿的是散客还是团队，团队或客人的单位、姓名、联系方式，预订的客房类型，客人抵店的日期、时间等内容。所有这些信息的填写应准确、无误，这样有利于酒店与预订人或客人联系，有利于酒店为迎接客人做好充分的准备，也有利于酒店合理安排房间。千万不要因为预订者是很熟悉的人而不去关心即将住宿客人的具体细节。案例中就是在这方面没有管理好，只记录预订者的情况，而没有问清楚即将住店的客人的信息，从而导致了信息的脱节。

(2) 对预订信息进行确认。在客人预订之后，酒店最好能够以传真或者电子邮件的形式对预订信息进行书面确认，明确即将住店客人的单位和姓名，以便客人到达酒店时可以通报自己的名字。在客人抵店之前，对预订信息进行再确认(reconfirming)，问清楚客人是否能够如期抵店，住宿人数、时间和要求是否有变化。这些预订信息的核对非常重要，尤其是在旅游旺季。酒店也可以尝试在旅游旺季请客人凭预订确认书或手机短信息办理入住手续。对于团队客人，酒店应该尽量签订协议以约束双方的行为。

(3) 预订时告知客人酒店入住的截止时间。在没有事先约定的情况下，应告知客人酒店入住的截止时间是 18：00，如果在预订抵店日期的当天 18：00 之前客人没有到达酒店，也没有打电话或者通过其他方式与酒店联系说明自己一定会到的情况下，酒店可以把预留的客房出租给其他未经预订、直接抵店的客人或者是等候名单(on-waiting list)上的客人。如果客人事先说明因车次、班机等原因，在 18：00 之前无法抵达酒店，酒店则可以为其保留客房到事先约定的时间。当然，保证类预订除外。

(4) 预订中要问清楚一些细节。在预订过程中，千万不能因为怕麻烦或者担心客人不配合，而不去问清楚一些细节问题。殊不知，如果这些预订中的细节问题没有问清楚，会给酒店和客人造成不必要的麻烦；这些细节问清楚了，酒店可以为客人提供更好的服务；沟通中注意语言和方式可以给客人留下更美好的印象。

(资料来源：邢夫敏．酒店客房预订中的细节[J]．中国酒店，2006，(6))

案例 1—7

客房预订事故及其处理

5 月 20 日，王老师接到南京一所高校的张老师的电话，称 6 月 7 日要带 76 名学生到苏州实习，希望能够帮助解决住宿问题。张老师说明了住宿地点、房价等基本要求，

并称去年他们就到苏州实习过，住过苏州的 A 酒店，各方面还可以。但因为当时找的是旅行社，导游从中克扣了每个房间 20 元的住宿费，由于学校学生的补贴有限，不想让学生再贴钱了，所以请王老师帮助解决并进行预订。

因为平时王老师接触的都是高星级的旅游酒店，而对方要求的住宿价格很低，一时还找不到合适的酒店。找了几个在旅行社工作的毕业生，结果也不是很理想。于是，王老师请张老师把他们住过的酒店的电话号码发过来。王老师拿到号码后直接打电话给酒店总台，询问住宿事宜。接电话的服务员答复说，直接预订没有优惠，如果是团队会有较大的优惠，但团队的预订得找酒店的蔡经理，团队由蔡经理直接负责。然后，服务员把蔡经理的手机号码告诉了王老师。王老师立刻打电话给蔡经理说明情况并希望能够得到优惠，蔡经理很热情，说学生肯定优惠，有什么具体要求直接说。王老师认为既然这样倒不如让南京的张老师直接联系，一是费用问题可以直接谈妥，二是对学生男女人数、老师人数、其他的特殊要求等张老师更清楚，减少中间环节可以提高工作效率。于是王老师就把蔡经理的手机号码及其提供的传真告诉了张老师。此后，张老师说已经和蔡经理联系好了住宿事宜。

事情做到这里，王老师对于预订的事情就没有再关注了。6 月 7 日傍晚，王老师突然接到张老师的电话，称酒店没有那么多的房间了，而且王老师告诉他的蔡经理根本不是酒店的经理而是一个中介，蔡经理的传真不算数，酒店不承认。王老师听了心里一惊，真是没有想到，还出了这样的事情。王老师马上冷静下来说先解决问题，往下来再追究相关当事人的责任。最终以加床等形式解决了这一问题。

经了解，蔡经理的确是一个中介，和酒店没有直接的关系，而且酒店方称在 5 月底时酒店的总经理更换了，相关的材料，包括以前的预订信息都没有。而且蔡经理做事不够认真负责，酒店早已不让其以酒店的名义进行预订了。

【案例评析】

这个案例充分暴露出酒店预订管理中存在的问题，同时也警醒预订客人在预订时注意细节。入住前一定要进行住房的确认，如果出现问题，后果将不堪设想。具体分析如下：

1) 从酒店角度分析

从酒店的角度来说，这个案例中暴露出了以下三个管理的问题。

(1) 酒店对服务员疏于管理。在客人向酒店总台进行询问时，前厅服务员竟然把中介的电话告诉客人，这是一种极其不负责任的表现。这一方面耽误了客人的正常预订，另一方面也使客人对酒店的印象大打折扣。而且对于外地客人来说，所接触的酒店的形象就代表了整个城市的酒店形象，所以从大的角度来说，这种做法损害了苏州市旅游业的形象。为了一点蝇头小利而置形象于不顾实在是得不偿失。据后来调查，当时告知王老师中介电话的服务员已被酒店辞退。



(2) 对营销方式的管理。对于一般的酒店来说，通过中间商(包括旅行社、预订网络等)进行预订是一种很普遍的营销方式，但酒店必须加强对中间商的管理。尤其对中间商的信誉度、忠诚度要进行重点考核，选择适合的、信誉程度高的中间商。可以建立中间商的业务档案，及时沟通信息并适时对中间商进行调整。

(3) 对预订客人的管理。只要客人进行了预订，无论是口头的还是书面的，就意味着酒店和客人之间达成了客房预订的协议，双方应该遵守该协议，酒店应该为客人提供所预订的客房。客人的预订不能因酒店所有者或者经营者的变化而变化。因此，即使是酒店更换了总经理，仍然应该把之前包括预订在内的所有信息进行归纳整理，继续以前的工作，承担相应的权利和义务。因此，本案例中的酒店不得以总经理变更为由就不承认客人的预订信息。

2) 从客人角度分析

从客人的角度来说，客人的失误主要是对预订信息的确认上。

首先，对一开始的预订信息没有认真确认。预订中采用了传真这种书面预订的方式，但客人没有确认传真上相关信息的准确性。其实，在预订确认的传真上盖的章并不是酒店的章，客人没有注意到，而是错误地认为口头确认过了，传真就是一个形式。这是客人的第一个疏忽。

其次，在入住前没有再次确认订房情况。在入住酒店之前，作为酒店应该检查团队排房的准备情况，一般会提前 1 个月、1 周和 1 天分别进行 3 次检查确认；作为客人也应该和酒店联系确认客房安排，尤其是用房较多的团队必须要确认。该案例中，酒店疏忽了客人的预订信息，客人也未在入住前进行客房确认。这是出现上述状况的另一个重要原因。

3) 从代为预订者角度分析

从案例中代为预订者的角度来说，王老师直接把酒店总台服务员告知的经理电话告诉了南京的张老师，而未对电话的真伪进行辨别。这也是导致本案例中的预订出现问题的原因之一。

总之，在客房的预订中，酒店方应该加强对预订人员的管理、对预订信息的管理和对预订中间商的管理；客人在预订中要对自己的预订信息进行确认核实，从多个角度确保预订信息的准确性。

(资料来源：邢夫敏．客房预订事故及其处理[J]．中国酒店，2008，(10))

1.3 前 厅 接 待

前厅接待部是负责为来店客人办理入住手续、离店手续、提供问讯服务的机构，是前厅部实现预期开房率和维护酒店良好声誉最为关键的部门。前厅接待部一般由接待主管、接待领班、接待员等组成。接待部的三大功能是接待、问询和收银，这些也是酒店



实现客房销售的必要环节。客房销售是接待部的主要任务之一，该任务完成质量的高低决定着客人对酒店“第一印象”的好坏以及酒店客房等营业收入的高低。

接待工作的好坏直接影响到了酒店的品牌和形象，为了做好接待工作，要求酒店前厅接待部的员工具有较高的素质、较强的沟通能力，并能熟练运用前厅接待部的各类设备设施。接待部员工要准确接待每一位客人，对酒店的常客或者长住客要熟知其喜好与禁忌，为客人提供个性化的优质服务；要熟知酒店、所在城市的相关知识，及时准确地为客人提供问询服务，并能够为客人提供针对性的建议；要做好每天的报表，为酒店的经营决策提供数据支持。

前厅接待还有一项重要的工作就是要建立和及时更新补充客史档案，为酒店提供个性化、富有人情味的优质服务提供依据，为市场营销工作、争取并培养回头客提供关键信息，对酒店的经营决策的科学性也很有帮助。客史档案要一客一卡或一团一卡，排列、存放整齐，及时补充新内容，并记录完整。客史档案的内容一般包括常规档案、预订档案、消费档案、习俗爱好档案、反馈意见档案等。客史档案中的内容可以通过登记单、预订单、账单、平时的细心观察、电话回访及征求客人意见表等获取。

前厅接待服务质量标准见表 1-1。

表 1-1　前厅接待服务质量标准

内　　容	服务质量标准
1. 前厅接待人员	(1) 熟练掌握前厅接待程序、工作内容、操作内容、操作方法和计算机办公应用技术，具有客房推销能力与技巧。 (2) 能用两种外语和普通话提供服务，迎接、问候和服务语言准确、规范。 (3) 接待客人主动热情、服务效率高
2. 接待前的准备工作	(1) 每天提前 5 分钟上班，换好工作服，女士化淡妆，心情愉快地上岗，交接班清楚准确。 (2) 正式接待前熟悉酒店全部客房的等级、类型、位置、设备、房价标准及利用情况，掌握各类客人当天预期到达、预期离店及房间分配状况，提前准备好当日入住客人的房间、房卡、欢迎卡、登记卡等各种资料。 (3) 各项准备工作做到充分、认真、细致
3. 向散客即时销售	(1) 客人到总台，主动问好，表示欢迎。 (2) 询问、查询及核实客人预订房间信息，快速准确。 (3) 针对客人的身份与需求，分配房号，办理登记，查验客人证件、落实付款方式，登记单填写规范、准确。 (4) 入住登记中的客人姓名、房号、住期、押金等填写清楚，每位客人的入住登记时间不超过 3 分钟。 (5) 输入电脑的入住信息和账户建立等操作规范准确，无任何差错和人为责任事故发生

续表

内　　容	服务质量标准
4．常客和贵宾接待	(1) 每天掌握常客和贵宾到达名单，从电脑中调出预订资料、接待规格。 (2) 预先核实房间礼品、用品准备情况，准备好欢迎卡、房卡。 (3) 对客人的到达表示热烈欢迎与问候，请大堂副理带客人直接办理入住登记手续，同时通知客房、餐饮等部门贵宾到达和接待规格。 (4) 对个别由总台办理入住手续的客人，登记时间不超过 2 分钟。 (5) 接待完成后，将资料输入电脑，入账手续办理准确，无任何差错
5．团体客人接待	(1) 团体、会议客人到达前，查询团体预订，核实到达表，制定好预分方案，在登记单上预先填写好已知内容，检查房间分配，准备好团体名单。以上各项准备工作做到快速、准确、细致。 (2) 客人到达后，接待员同领队、导游及会务组协商用餐时间、叫醒服务等，挂账、转账手续办理细致。 (3) 整个接待过程，大团不超过 20 分钟，小团不超过 10 分钟。 (4) 团体会议客人的入住登记手续、入账资料输入电脑，规范准确，无任何差错
6．无预订客人接待	(1) 掌握无预订客人和可售房间数量、类型、位置及房价标准。 (2) 客人来到总台，热情欢迎问候，询问客人所需房间类型、等级及停留时间，有针对性地推销客房，善于灵活运用推销、报价技巧，准确介绍客房等级和设备等。 (3) 客人确认后，办理入住登记、查验有效证件等处理得当，快速准确。 (4) 每位客人登记的时间不超过 3 分钟
7．换房与入住变更	(1) 客人要求换房的，询问客人换房原因及所需房间类型、房价等，在房间允许的条件下满足客人的要求。 (2) 换房单填写清楚，手续规范，通知楼层服务员为客人换房，全部工作在 1 小时内完成。 (3) 如果是酒店请客人换房的，要解释清楚原因，调换房间准确及时。 (4) 客人要求提前离店或延期住宿时，在不影响新客人入住的前提下，快速办理手续，满足客人的要求。 (5) 客人要求降低房费时，应礼貌地同客人协商，向客人解释房价政策，或交给前厅经理或主管处理
8．接待报表处理	(1) 总台夜班员工每天按规定程序打印客房出租统计、预订未到、提前离店、住店贵宾名单、团队资料等报表。 (2) 各种报表填写清楚，统计数字准确
9. 总台接待协调配合	(1) 总台接待人员同订房中心、礼宾部、总机、客房中心、餐厅等各部门主动配合，协调关系，互相支持，无脱节、互相推诿现象发生。 (2) 整体服务效果优良，客人满意程度在 95%以上

案例 1—8

VIP 接待的遗憾

11 月 3 日，酒店的一位 VIP——某公司董事长要入住某酒店。前厅部为该 VIP 安排

了酒店最豪华的行政套间，客房部准备了美丽的鲜花及精美的水果，并对房间的设施设备进行了全面检查。

当晚，客人抵达酒店，当他接过大堂副理送上的鲜花时，感到非常惊喜，对酒店的服务赞不绝口。看到这种情况，酒店全体接待人员也为完成这次接待任务而松了一口气。可谁知没过多久，客人进房后反映吹风机上的 110V 插座不能取电，客房部和工程部立即进行了检查，查看后发现是零件坏了，需要申购后才能更换，暂时无法修复，最快也要等到第二天。因为该 VIP 是日本客人，他所有的电子产品都是 110V 电压的，如果延迟修复会给他带来诸多不便。大堂副理得知此事后立即前往房间代表酒店向客人表示歉意，同时安排客房中心将电吹风和电源转换器送至房间供客人使用。这样客人就可以正常使用自己携带的电器了，房间的插座待次日修复。客人对此处理结果表示满意。

【案例评析】

此案例主要是由于大堂副理在查房时未考虑周全，如果通知工程部人员测试一下电压是否正常，就会检查出问题，也就不会留下此次 VIP 接待的遗憾了。从该案例中可以看到：

(1) 客房检查要细致全面。看似完美的接待工作却给该 VIP 的入住带来了一丝遗憾，酒店已做好了平时 VIP 接待流程的所有工作，却遗漏了日本客人的电子产品的电压问题。这说明大堂副理在查房时还不够细致，忽视了细节，准备工作不够全面细致。检查客房时不要放过任何细节，不仅要考虑客人的喜好和禁忌，也要考虑客人对于设备设施(包括电压)的要求。

(2) 在工作中要注意到不同客人的特殊情况。人们常说 100－1＝0，酒店服务要求的是细致，而且在工作中不能掉以轻心，要力求把每一项工作、每一个细节做到位，在工作时要注意不同客人的不同需求。可能很多酒店的服务流程中关于检查客房没有提到电源插座的问题，所以例行检查就会遗漏。该案例中酒店恰恰就是没有注意到日本客人电源方便的需求而忽略了检查，以致出现了问题。现代酒店业提倡的是个性化服务，只有充分考虑了客人的具体情况，才能给客人方便舒适的家的感觉，才能留住每一位宾客。

(3) 遇到问题，积极想办法解决。在设施设备出现问题而无法马上修复的情况下，大堂副理及时采用了能解客人燃眉之急的办法，帮客人拿来了电源转换器，最终弥补了服务的疏漏，满足了客人的需求。

案例 1—9

协同合作，细致服务

案例 1-9-1

“对不起，小姐，我有点不舒服！”

3月8日20：00，正在总台上班的小杜听到一位男士低沉的声音，抬头一看，是酒店的常住客人洪先生。小杜发现洪先生脸色泛白，就急忙让他坐下来，并询问是哪里不舒服。“我有点贫血，”洪先生说道，“请问有红糖吗？”小杜急忙让保安小李去为客人取一些红糖，并让洪先生先回房间休息，稍后会将红糖送到房间。

5分钟过去了，一碗热腾腾的红糖水出现在洪先生的面前。他喝了一口，皱了一下眉头，说道：“这里面加了蜂蜜了吧！”“是的，我们正好有位员工有现成的蜂蜜，所以帮您泡了一碗红糖蜂蜜水，这样应该对您有更大的帮助！”小李解释道。原来小李去厨房拿红糖的时候，碰到了客房保洁员金阿姨。她知道客人低血糖，就拿出了自己的蜂蜜。

洪先生舒展了眉头，并连声说：“太感谢了，我原本只要红糖，没想到都帮我泡好了，而且还加了蜂蜜。我在你们这儿住了快一年了，一直没有找新的酒店，你们周到的服务是我留下来的原因！”

案例 1-9-2

“十一”长假期间，酒店的客流量比一般的假期大得多，再加上有位员工休假，导致总台的工作量增加了不少。

中午，在销售部加班的小陶准备下楼吃饭，看见总台的小孙和领班被七八个客人团团围住，大厅内熙熙攘攘，吵闹声不断。总台出身的小陶见状，连忙上前帮忙。节假日的客人上午退房总是偏晚，而下午客人进房又早，一进一出都集中到了同一时段，再加上内宾多是带着小孩，场面更是混乱不堪。小陶一边安排随行的客人坐到休息区，并送上茶水，安抚客人的情绪，一边把酒店准备好的糖果分发给在大厅玩耍的孩子们，这样一来，总台的工作就能够有序而快速地进行了。果然，没多一会儿，一切妥当，客人们也都高高兴兴地继续自己的假期行程。

【案例评析】

这两个案例都是前厅部与其他部门服务员协同合作、细致服务，为酒店服务质量的提升做出努力的过程。可以从以下两个方面进行分析。

(1) 优质服务需要酒店各部门的合作。案例 1-9-1 中的客人感冒不舒服，询问是否有红糖，酒店保安人员能够及时协助去取红糖，客房服务员得知情况后能够主动拿出自己的蜂蜜，服务员小杜把冲好的红糖蜂蜜水送到客人房间。酒店的表现超出了客人期望，使客人不能忘怀。案例 1-9-2 中的销售部员工看到前厅部比较忙的情况下，舍弃自己的吃饭时间，主动帮忙，使前厅工作忙而不乱。

(2) 酒店员工应该具有主人翁意识和协作精神。案例中本来可以说都是前厅部的事情，但是保安部、客房部、销售部的员工都有大局意识和协作精神，及时协助。一切以大局为重，从满足客人的需求出发，才能使各项工作有条不紊地进行。



案例 1—10

微笑面对醉酒客人

小唐年纪尚轻，生得一副娇容，在总台服务多年，脾性温文尔雅，练就了“永远微笑”的真本领。“微笑服务”本来就是每个员工的必守准则，可要真正做到，并非一件易事。

那是个阳光明媚的春天，晚上餐厅里来了 8 个客人，他们中的一位经理高升，做东请客。由于请者兴奋，贺者高兴，因而在席间互相敬酒，你来我往，将小包厢闹得沸沸扬扬，好不热闹。时间已过了 3 个小时，这 8 位客人似乎尚未尽兴，又要服务员再拿两瓶白酒，服务员笑着提醒：“你们已经喝了 6 瓶，是不是……”那个经理有点激动。他结巴着说：“怕……怕我付不……不起账啊……”服务员依然笑着答道：“先生，请别误会，我的意思是注意身体！”经理斜着眼，出言不敬：“嘻嘻，漂亮的姑娘说出话来也漂亮……好，依着你，今晚就……就不回去了，住在这里，我请客。”结了账，8 个客人摇摇晃晃，走出包厢。

服务员抢先来到总台，对小唐说：“这几个客人有点发酒疯，请注意。”小唐答应，依然低头记账，静待客人。没多久，小唐猛听得台面被拍得砰砰响，又传来粗声大吼：“怎么没人哪？！”小唐抬头，只见那经理满脸通红，眼睛眯成一条缝，她连忙笑着问：“先生你好，是要住房吗？”经理抬起眼皮，喷着酒气，话不成句：“嗨嗨，这么漂亮的小妞啊，对，我们今晚不……不回家了，就在这里度……度良宵。”小唐仍然笑得很甜，“请几位填单办手续。”谁知，这经理更加激动了，又吼道：“填什么单子？你这么漂亮的手不能帮我写……写啊！你……你写……”小唐不怒不恼，只是露出真诚的笑。此时，另一位客人见状，连忙打圆场，对经理说：“你不能这样对人家，你看小姐一直笑眯眯的，态度这么好，你也真是！”经理猛醒，他似乎感到了失态，略微迟疑后，突然对小唐说：“对不起，我喝多了。”小唐嫣然一笑：“没关系。”

【案例评析】

该案例充分表现了酒店员工微笑服务、处乱不惊的基本素质。分析如下：

(1) “微笑服务”是对客服务的基本要求。“笑容好比春天，可以暖人心怀；笑脸犹如阳光，能使冰雪融化。”这是客人对酒店服务员工作姿态的注解。只要不违背基本原则，任凭客人的刁难或失礼，餐饮部和前厅部的服务员都能做到笑脸以待。她们用微笑服务，显示了酒店人的优良品质，构建了酒店人追求卓越的平台。

(2) 服务人员应具有较强的心理素质。不一定每个到酒店的客人都是理智的客人，工作中总会遇到像案例中失态的客人。服务人员面对这样的客人应该具有较强的心理素质，处变不惊方能彰显服务本色。

案例 1—11

为住店客人保密

1 月 17 日下午，有两位客人来到总台，要求查找一位叫森下的日本客人是否在此入住，并想尽快见到他。总台接待员立即进行查询，果然有位叫森下的先生入住酒店。于是接待员接通了客人的房间电话，但长时间没有应答。接待员便礼貌地告诉来访客人，这位先生的确有入住本店，但此刻不在房间，也没有他的留言，请来访者在大堂休息等候或另行约定。这两位来访者对接待员的答复不太满意，并一再说明他们与森下先生是相识多年的朋友，要求总台接待员告诉他们他的房间号码。总台接待员和颜悦色地向他们解释："为了住店客人的安全，酒店规定在未征得住店客人同意时，不便将房号告诉他人。两位先生远道而来，正巧森下先生不在房间，建议您在总台给森下先生留个便条，或随时与酒店总台联系，我们乐意随时为您服务。"来访客人听了接待员这一席话，便写了一封信留到总台。

晚上，森下先生回到酒店，总台接待员将来访者留下的信交给他，并说明为安全起见和不打扰他休息，总台没有将房号告诉来访者，敬请森下先生原谅。森下先生当即表示理解，并表示这条规定有助于维护住店客人的利益，值得赞赏。

【案例评析】

此案例属于总台接待操作规范案例，讲述的是住客不在房间时，酒店应如何接待访客的过程，分析如下：

(1) 酒店要"为住店客人保密"。保护客人的隐私是酒店的重要职责，无论客人是否愿意接待访客，酒店都应尊重客人的隐私权，并保护其相关信息。"为住店客人保密"是酒店服务的原则，一般情况下，在未得到客人许可前，不能将客人的房间号码等情况告知他人；如果住客要求保密则必须更加注意对客人所有信息的保密工作。维护住店客人的切身利益，以安全为重，使客人放心，这是酒店的职责所在。

(2) 在处理中注意方式方法，并将访客情况及时告知客人。酒店总台在与访客交涉中也应注意表达方式，在服务接待中，语言艺术也是相当重要的。案例中这位接待员始终礼貌待客，耐心向来访者解释，并及时提出合理化建议，请访客留言等。由于服务员态度诚恳，解释到位，使来访者提不出异议，因而对这家酒店严格的管理留下了深刻印象。住客回到酒店后，酒店总台及时告知了访客情况，把访客留言(案例中是信件)交到客人手中，并告知其具体情况，得到了客人的赞赏。

1.4 礼 宾 服 务

礼宾部(concierge)是整个酒店的门面，是酒店中十分重要的部门，是给客人留下第一印象的地方，是酒店正常运行的重要环节。虽然礼宾部是一个没有营业收入的辅助性

部门，但正是由于礼宾部的存在，才能为大堂乃至整个酒店的宾客提供高品质、标准化、个性化的服务。

礼宾部的服务涉及宾客的方方面面，几乎贯穿了整个酒店，包括送收行李、开关车门、保存行李、开门服务、收发各类邮件(为酒店住客、公寓住客、商业大厦、商铺、酒店内部职员收发邮件、报纸、留言、物品等)、代客寄信、咨询服务、轮椅服务、电梯服务、找寻服务、婴儿车服务、旅游服务、外出服务等。

礼宾部的员工主要包括行李员和门童。礼宾部员工工作的好坏，直接影响到酒店的声誉，这就要求礼宾部员工要以周到的服务、热情的微笑、恰当的礼貌，随时为客人提供各方面的优质服务，为酒店形象和声誉增砖添瓦。

案例 1—12

把“对”让给客人

案例 1-12-1

Pankaj 先生是一位来自印度的客人，看上去很年轻。他在总台办理入住手续后，在行李员的引领下，走进了 807 房间。

Pankaj 先生进入客房安顿好，想从行李箱中取东西时，忽然发现两只行李箱都损坏了。“怎么搞的？几个小时前行李箱还是好好的，现在变成这样，太过分啦！”他顿时脸呈愠色，拿起电话就向客房中心投诉。客房主管首先诚恳地表示歉意，并做出承诺，尽快为他修复，或视情况根据规定做出应有的赔偿。

由于客人入住较晚，客房主管准备处理时，客人有事外出了。因此，她采取了惯用的留言方式。不料，次日，Pankaj 先生仍无回复。因为考虑到 Pankaj 即将退房，主管非常着急。但客人又外出了，根据酒店制度，客人不在房内不可以私自做出修理与否的决定。

入夜，客人回来后，主管和当班小曹一同前去处理，发现一只行李箱略微损坏，另一只则损坏得比较严重。协商后约定在客人退房前修好并送回，如果修不好，将做相应的赔偿。Pankaj 先生也比较通情达理，表示同意这样的处理方法。面对两只损坏的行李箱，小曹主动拿出工具，找螺丝，觅配件，找准了损坏的症结，不到 10 分钟，看似复杂的问题，全被他解决了，而且行李箱看上去毫无破绽，简直像新的一样。看到完好如初的行李箱，Pankaj 先生非常满意，小曹的精湛手艺令他吃惊，他紧握着小曹的手，说：“谢谢，谢谢！今后我一定还会来这里的！”

小曹只是发出憨厚的笑声，说：“应该的，应该的！”这时，Pankaj 先生忽然要见客房主管，声称有话要对她讲。小曹心里嘀咕：“不知又发生了什么事？”于是，他马上叫来了主管。此刻，Pankaj 先生竟有些激动地对主管说：“对不起，我开始不知道，后来听别人说，我的行李从公司车上卸下来时，就已经损坏了，与你们无关。你们的行李

员是新来的，不能怪他，其实，我不应该投诉，也没有理由投诉。现在，我真诚地向你说声‘对不起’！”主管显得很大度，爽朗地笑着说：“哈哈，没什么，没什么，现在不是一切都解决了吗！请接受我们的祝福，祝您旅途愉快!”

案例 1-12-2

3 月 20 日，住在 0722 房间的客人李先生正准备离店，行李员看到客人从 7 号楼走出来，立刻推上行李车快速走上来为李先生拿他的 3 件行李，并推送至行李房，随后绑上行李牌，等待客人前来点收。

没过一会儿，行李员看到客人办理好了结账手续，向他走来，便请客人清点行李。客人朝行李打量时好像忽然发现了什么，颇为不悦地指着一只箱子说：“这只箱子本来是好好的，怎么掉了一块漆，我要你们酒店负责！”行李员听罢感到很委屈，辩解道：“我帮您拿行李时，您为什么不讲清楚？这只箱子原来就是坏的，我在运送时根本没有碰撞过呀！”客人一听火冒三丈：“明明是你弄坏的，自己不承认还反咬我一口，我要向你的上司投诉！”

这时，大堂副理听到有客人在发脾气，马上走来向客人打招呼，耐心听取客人的意见，同时仔细检查了箱子受损的痕迹，向行李员询问了操作的全过程，然后对客人说：“我代表酒店向您表示歉意，这件事自然应该由本店负责，请您提出赔偿的具体要求。”客人听了这话，正在思索该讲些什么的时候，大堂副理接着说：“由于您及时让我们发觉了服务工作中的差错，我们非常感谢您！”客人此时感到为了这点小事没有必要小题大做，于是不再吭声。大堂副理抓住时机顺水推舟，和行李员一起送客人上车，彼此握别。

一桩行李受损的事件便这样轻而易举地解决了。

【案例评析】

这两个案例都是在行李服务中，酒店把“对”让给客人，最终化解矛盾的过程。案例 1-12-1 中，在无法弄清行李损坏原因的情况下，酒店主动承担责任，最终客人发现不是酒店原因而道歉。案例 1-12-2 中，大堂副理的做法是十分明智的，他在没有搞清楚箱子究竟是如何受损之前，就果断地主动向客人表示愿意承担责任的态度，使客人不好意思，不再追究行李的事情。具体分析如下：

(1) 行李员送行李进房和收取行李时都要按规范操作。行李员在送客人的行李到客房内或者收取行李时，应检查行李是否完好、清点行李件数、绑上行李标牌、请客人核对，这 4 个环节缺一不可。案例 1-12-1 中，尽管没有直接说明行李员的失误，但也可以想到，行李员在接收客人行李并送至房间时，未能严格按照程序操作；案例 1-12-2 中，行李员收取行李时，没有查看行李是否完好无损，没有当场绑上行李牌，没有当场请客人核对行李件数，而是到了行李房才这么做。事前没有仔细检查并请客人确认，导致后来客人发现行李坏了就认为是酒店造成，如果一切按照规范操作则可以避免此类事件的发生。



(2) 客人质疑时，不要急于辩解，而是首先向客人道歉。再好的酒店，偶尔也会产生工作上的欠缺和过失。欠缺和过失并不可怕，可怕的是面对过失视而不见或推卸责任。在与客人的沟通和交流中，要注意说话的语气和内容。案例 1-12-2 中，行李员的说法显然是对客人的抱怨，使客人更加不满。在行李员已经和客人争辩起来时，大堂副理主动承担责任有助于缓和气氛，避免矛盾激化。案例 1-12-1 中，当班员工小曹即便是面对并非是自己造成的过失，首先想到的也是顾客的利益，千方百计地去为客人解忧排难，为客人尽可能多地挽回损失，使客人由投诉转为道谦和感谢。

(3) 把“对”让给客人。案例 1-12-1 中，酒店主动承担了行李损坏的责任，并积极修复。案例 1-12-2 中，大堂副理也是首先承担了责任并向客人道歉，从而取得了客人的谅解。在实际工作中，如果把“对”让给客人，把“错”留给自己，在一般情况下，客人不会得寸进尺。相反，如果硬要和客人争个是非曲直，那后果不堪设想。事情既然已经发生，那么谁是谁非的结论恐怕难以争得明白，或许也不存在谁是谁非的问题。相反，客人越是“对”了，酒店的服务也就越能使客人满意。从这个意义上来理解，客人和酒店都“对”了。

案例 1-13

落在出租车上的手机

12 月 15 日凌晨 00：30，某公司客人铃木先生急匆匆地跑至总台，说刚才回酒店时手机忘在出租车上了，非常迫切地想寻回。总台服务员小王询问铃木先生是否索取了发票或者记下了出租车牌号。铃木先生回答：“没有。”同时铃木先生还表示手机里有重要的信息，对他很重要，拜托酒店一定要帮他找回。

小王看着铃木先生焦急的样子，及时将此事反映给当班大堂副理。大堂副理立即与客人沟通了解具体情况，多次拨打了遗失的手机，打了近半个小时终于有人接听了，是另一个打车的客人捡到的，表示可以归还，但要求失主本人去取(当时未提及其他事宜)。时间已是凌晨，大堂副理考虑到客人的安全，又考虑到客人是日籍宾客，语言沟通可能会有困难，于是在问清对方地址之后立即陪同客人前往。

到了目的地后，对方要求赎金 1 000 元，否则不同意归还手机，一开始态度还比较和善，但协商未果后，路边突然冒出 5 个人并围了过来，双方僵持了 20 分钟左右。面对如此情势，大堂副理与客人商量沟通并分析了当时所处的情况，为了保证客人的安全，最后在对方逼迫之下敲定赎金 800 元，客人表示同意。对方归还手机之后迅速离开，不见踪影。在回程的路上客人表示明天就退房回国了，今天能拿回手机很高兴，对酒店能陪同并帮助协商很感动，并表示感谢。次日，铃木先生退房时还特意给总台赠送了小礼品以示感谢。现在铃木先生已成为酒店的忠诚客户。

【案例评析】

该案例讲述的是客人不慎把手机落在出租车上，被另一位的乘客捡到，酒店大堂副理陪同客人取回手机的过程。分析如下：

(1) 无论是不是酒店的原因，都要为客人提供方便。此案例虽然未涉及客人对酒店硬件或软件的投诉，但为解客人燃眉之急，大堂副理尽心尽力帮客人找回了手机。在拿回手机的过程中表现出了较强的应变能力，有力地保护了客人的人身和财产安全，因而打动了客人的心。

(2) 加强对出租车的管理。通过此案例可以看出，酒店要加强出租车卡的使用，要求门童或者行李员记下出租车的车牌号码，如果客人有贵重物品遗留，可及时与出租车司机取得联系。同时酒店方面提醒客人外出乘车时要索取发票，以备不时之需。目前有些酒店已经把记下出入酒店的出租车牌号作为礼宾部的重要职责之一。

1.5 客 房 分 配

为客人安排合适的房间是前厅服务的重要环节。客房安排的合理与否不但会影响客人的满意度，也会给酒店管理工作的方便性带来一定的影响。因此，负责排房的人员必须掌握排房的次序、原则和技巧。

1．客房分配的次序

一般来说，客房的分配按下列次序进行。

1) 团体客人

团队客人因为有共同的目标，他们之间的联系很多，所以需要集中排房，以方便团队的活动和酒店的管理；此外，团队离店后，大量的房间可以安排给下一个团队，集中排房便于管理，也有利于提高住房率；由于散客怕干扰，也不愿意与团队客人住在一起。因此，团队客人的房间要提前排好或者预先保留。根据团队的重要程度，在排房时又可按政府官员团队、豪华团队、标准团队、经济团队的顺序依次进行。

2) VIP

酒店排房时应尽量满足 VIP 的需要，这部分客人之所以是贵宾，必定对酒店的经营管理带来了很大的影响，或者给酒店带来了帮助和收益。

3) 有特殊要求的客人

酒店应以人为本，客人既然提出了特殊要求，就必定有其提出特殊要求的原因，在能满足的情况下尽量满足，客人会有被尊重的、被重视的感觉，酒店很可能因此而使这部分客人成为其较为稳定的客源，而且会形成很好的口碑效应。

4) 预订的客人

预订的客人在抵店之前之所以进行预订，除了避免客满的风险外，很大程度上也是

因为对客房有要求，所以也要做好排房工作。可以根据预订的类型，按保证类预订客人、确认类预订客人、临时预订客人的顺序排房；也可以按常客、长住客、一般客人的顺序排房。

5) 未经预订直接抵店的客人

因为未经预订，所以等客人抵达酒店时根据当时的实际情况随机排房。

2．客房分配的原则

在掌握了客房分配次序的基础上，还需要掌握客房分配的一般原则，具体如下。

1) 检查 3 天的客房预测或参加预测会议

负责分配房间的人要非常了解酒店 3 天的预测情况：3 天前需要分一些特殊房间，如客人要求的相邻的房间、连通房、重要客人与会员客人的房间以及比较特殊的套房，这样可以避免客人要求的客房已经售出；了解 3 天之内都有哪些团队要到，房间数是多少，会不会和现住的团队房间发生冲突。有些酒店为了加强沟通，在酒店客房非常紧张的情况下，由销售部负责召开预测会议，把酒店客房预测情况通报给每一个部门，有任何问题都可以在预测会议上提出来，大家一起商量沟通解决。

2) 尽量满足客人要求的原则

首先，对于在预订中对客房有要求或者入住时对客房有特殊要求的客人，应该尽量满足，做到让客人满意。其次，要注意对客史档案的有效利用，要依据客史档案所记载的客人的喜好，尽量安排客人习惯的房间，如向阳的房间、高楼层或低楼层的房间、安静的房间、靠近电梯的房间、湖景房或者海景房等。

3) 掌握需要集中排房的情况

同一团体尽量安排在同一楼层；一起来的客人安排在相邻房间；离店日期相近的客人集中排房(客人离店时有利于服务人员快速查房，客人离店后如果团队来可以集中排房)；长包房安排在同一楼层(便于管理和做清洁卫生工作)；淡季尽量集中排房(便于客房的清洁和维护保养，让客人有温馨和安全的感觉，还可以有营业状况良好的效果)。

4) 掌握需要安排在电梯口的情况

团体客人的领队、导游的房间安排在电梯口(客人进出电梯、上下楼时都会路过，便于为客人更好地提供服务，也便于领队、导游与酒店团队联络员的联系)；会议组织者(即会务组)的房间安排在电梯口(方便会议的组织、联络和服务)；酒店黑名单上的客人入住尽量安排在楼梯口附近(主要是从安全的角度考虑)。

5) 把握特殊情况的排房原则

不同国家的客人尽量安排在不同楼层；新婚房安排在楼层底端僻静处；注意不同国家对房号的忌讳(西方人忌“13”，港澳以及我国沿海其他地区的客人忌“4”、“14”)。此外，应该能够根据客人的类型安排合适的房间，如位置好的房间安排给高房价的客人

和 VIP，位置一般的房间安排给对房间无特殊要求的客人和长期的协议客户。

3．客房分配的技巧

在掌握了分房的次序和分房的原则以后，在具体排房时，尤其是团队排房的时候还存在一些具体的技巧问题。

1) 团队接待房间位置的确定

在团队的接待中，会务房间、领队、全陪或者地陪的房间应该安排在电梯口附近，主要的目的是方便为团队客人提供周到、及时、满意的服务。

2) 同类客房中较好房间的确定

同类客房中较好房间的确定要通过“三看”来完成。

首先，要看朝向。一般情况下，南面向阳的房间优于北面背阴的房间，尤其是冬天，南面的房间会更有温暖舒适的感觉，所以在房型相同的情况下，南面的房间好。

其次，要看房间外面的景致。如果北面的房间外边的自然景色优美宜人，南面的房间外边是车水马龙，这种情况下多是景色宜人的房间(山景房或者湖景房)要优于市景房。

最后，要看客人的类型。如果是观光客人或者商务客人，他们待在酒店里的时间基本都是晚上，这时则要着重看晚上的景色。往往在白天自然景色宜人的房间到了晚上却是漆黑一片，车水马龙的市景则因灯光的衬托而更具魅力。现在酒店的设施都比较高档，都是双层玻璃，隔音效果极佳，所以此时市景房更具优势。

3) 团队中重要客人房间的确定

在较好房间确定后，团队中重要的客人是安排在电梯口，还是安排在最里端，还是安排在楼层中间的客房呢？一般来说，考虑更多的是安静问题。电梯口相对来说过于嘈杂，最里端的房间最佳。如果团队对房间的分配方法提出要求或者团队要求拿到所有的房号后自己分房，则要尊重团队客人的意见；如果团队客房的分配方法与一般原则有较大的出入，则可以在适当的时机为团队提供建议，最终仍由团队客人自己做出决定。

为了提高总台的工作效率和服务热情，建立房间控制中心已经成为了一种趋势，这样可以把总台很多的工作移至后台操作，减少对总台服务的影响。有的酒店为了提高客房分配的效率，专门设置了房间控制员的职位。

案例 1－14

重复排房之后

某四星级酒店为了增加客源、提高出租率，加大了酒店客房促销的力度，并取得了一定的成效。这段时间酒店团队客人特别多，总台服务员每次在安排了客人入住之后，非常重要而且非常费时的一项工作就是把客人的相关信息输入电脑。如果是国内团队还



好，直接扫描身份证可以节省不少时间；但是对于外国客人就不那么简单了，必须要把客人护照上的相关信息逐一输入电脑，如果遇到了外文名很长的客人，就需要花费更多的时间。

4 月 29 日，该酒店的总台服务员小陈上晚班，等她把需要输入的客人信息全部输入电脑的时候已经是 30 日的凌晨 2∶30 了。小陈很自然地松了一口气。这时，酒店门口进来了两位客人，小陈赶紧热情地招呼客人并提供相关服务。原来这两位客人是预订了 29 日的 1 间标准房，现在才从机场赶到酒店。小陈急忙查看电脑，发现已经没有标准间了。半夜三更，客人一路劳顿，显然不适合把客人推荐到其他酒店。小陈查看了一下电脑记录，发现还有行政房间。在这种情况下，小陈完全可以为客人安排行政房。由于酒店的原因导致预订客人到达酒店无房入住的情况，酒店应该承担责任，如果客人入住了行政房，则只需要付标准间的价钱即可。小陈想，这样的话，酒店不是就亏了吗，看看有没有当天抵店的客人是下午才到的，而且到了下午就会有其他客人退房了，这样就可以为酒店省钱了。想到这里，小陈心里乐呵呵的，一面请客人稍等，一面查看是否有房间。令人高兴的是，果真有一个房间的客人是下午才到，而且抽屉里也的确有两把房间的钥匙。于是，小陈向客人介绍了情况后，便扫描了客人的身份证，办理了相关的手续，并把钥匙交给了客人。

客人刚离开，小陈马上着手把相关信息输入电脑，但这时她发现无论怎样输都输不进去，仔细研究发现，之所以出现这种情况，是因为这个房间是有客人住的，所以不能把新的信息输入电脑。这一发现把小陈吓了一跳，她马上意识到会发生什么，心情非常紧张，于是立即放下手中的工作，沿着客人的路线一路追了上去。当她追到楼层的时候，发现已经来不及了，这两位客人已经顺利打开了房门，而且把钥匙插进了节能开关，房间里的灯已经亮了……

小陈赶来，拼命地向客人道歉。可能是由于半夜的缘故，住客尽管很生气但没有过多的指责，小陈也在自己的道歉声中急忙和两个客人一起离开了房间。回到总台，在再次向两位客人道歉之后，为客人安排了行政房，并向客人说明第二天有标准间，需要客人协助换房，如果不换房间则需要收取行政房的费用，客人表示同意。

第二天早晨，被打搅过的住客来退房，小陈拼命地向客人道歉，客人还是没有太多的指责，也没有发火，只是告诉小陈以后这种事情千万不要再发生了。客人没有进行投诉，在房费上也没有过多的要求，最后离开了酒店。

小陈仍然陷入了深深的不安和自责之中……

【案例评析】

该案例最终尽管没有引起客人投诉，但其中的很多问题还是值得思考的。

(1) 员工应该非常熟悉自己的工作。酒店员工应该像熟悉自己的家一样熟悉酒店，对自己的工作应该有全面深刻的认识和理解，而不能只知表面。案例中，小陈对工作认



真负责，在工作中能够想到在满足客人要求的情况下尽量也使酒店获益，所以她想尽量为客人安排标准间。其出发点是好的，这种心情也是可以理解的。但关键是她要熟悉自己的工作，熟悉酒店的操作系统。如果酒店系统不能直接显示每个房间的动态，那么在查过了当日抵店客人的情况之后，应该查看一下在住客人的情况。这样就可以避免案例中出现的尴尬局面。

(2) 细节决定成败。从案例中可以看出，除了小陈对操作系统不够熟悉外，还有一个细节就是，总台刚好有两把客房的钥匙。酒店的工作是连续的，这样看来前面的员工在工作中也出现了失误，就是在客人入住手续办理完之后，客房的钥匙在数量上未能和实际情况一致。如果是刚好，房间还会有其他客人来入住，出现这种特殊情况时，应该在日志上或者交接班时有所说明。

(3) 个人形象直接影响酒店形象。该酒店的管理、服务或许实际上都没有什么大问题，其知名度、美誉度也都是很不错的，出现这种事情纯属偶然。但酒店员工的个人行为会严重影响到酒店的声誉。在此种情况下别人不会说是因为小陈的问题怎么样，而是说某酒店如何。结合公关中著名的唐松定律(100－1＝0)，个别员工的“1”已破坏了酒店的整体形象。可见，酒店应该加大培训力度，注重服务细节，提高全体员工的整体意识和集体荣誉感，防患于未然。

(4) 没有投诉的顾客不一定是满意的顾客。案例中，无论是两位入住的客人还是半夜被闯入打搅的住店客人都没有投诉，但没有投诉的顾客不一定是满意的顾客。酒店的实际情况是，觉得酒店的产品或者服务质量有问题而没有投诉的客人，往往是“用脚投票”的客人——离开酒店并且再也不来了。顾客因为对酒店失望，觉得酒店已经无可救药，所以无需多说，反正再也不会来了。因此，如果酒店给顾客带来了麻烦和不便，尽管客人没有投诉，但是酒店仍要充分重视。毕竟对于任何一个企业来说，抱怨的顾客往往希望再给企业一次机会，获得一个新顾客比留住一个老顾客花费更多，失去顾客给对手的结果并不是一个等差数列，而是一个顾客累加过程的模型。

(5) 要加强对顾客的跟进。案例中，小陈认为是躲过了一劫(她没有被客人投诉)，但此事并不能就此结束，否则最大的可能是永远失去了这位顾客，所以对顾客的跟进和及时补偿也是很重要的。毕竟是酒店方出现了过错，真诚地做出补救性措施，就是修复消费者对酒店的信心。及时正确的跟进和妥善处理是取得客户谅解和赢得顾客忠诚的关键。

(资料来源：邢夫敏．重复排房之后[J]．中国酒店，2009，(8))

案例 1-15

排房分开还是在一起

案例 1-15-1

晚上 7：00 左右，大部分的客人已经办好了入住手续，总台主管小张正在查看当日





尚未抵店的客人名单。这时一辆轿车驶近酒店，从上面下来一位老人，行李员帮他提着行李来到总台办理入住手续，老人看上去身体不太好，几步路走下来已经气喘吁吁了。

从对话中小张得知老人叫森川，已经77岁了，这次是来中国出差。因为水土不服，年纪又大，所以身体有点不太好。本来公司派了人照顾他，可因为公司临时有急事，派的人还没有到，所以森川先生就只能自己先过来了。听到这些后，小张说："既然您身体不好，需要我把您陪护的房间安排在您隔壁吗?"(一般情况下，日本客人不喜欢和自己的同事住得很近，他们最好不住在一个楼层，甚至不住在同一栋楼里。)森川先生听了吃惊地说："这样可以吗？那真是太好了！"办好手续后，正巧总台的小孙吃晚饭回来了。了解了情况后，小孙对行李员说："你来拿行李，我来搀扶森川先生！"说完，两个人陪着森川先生进了房间。小孙安顿好一切后，还给他泡了杯绿茶，森川老先生激动地说："你们酒店的服务真周到，下次我还来住。"

案例 1-15-2

7月10日19：00左右，酒店的房间已基本客满。这时，某公司的3位客人来登记入住，他们预订了3间豪华单人间。总台员工熟练地为客人办理各项入住手续，当客人从满脸微笑、态度亲切的服务员手中接到房卡时，对酒店的服务非常满意，开心地跟着行李员朝着房间走去。

可谁知客人进房不到5分钟后就生气地来到总台："你们是怎么搞的？我们3个人，你们给我安排了3幢别墅，我们的房间分得这么远，这多不方便，现在你们马上给我办退房，我们不住了！"祸不单行，这时公司负责订房的李先生也打来了电话："我预订房间的时候，明明要求3个房间要安排在一幢别墅的，你们现在是怎么回事？没有在一起的房间也不事先和我说一下!"因为当时在一起的豪华单间也没有了，客人不听解释就直接退房了。

事后总台员工仔细核对了订单，但未发现有要求安排在一起的注明。

【案例评析】

这两个案例讲述的都是关于酒店排房的问题，一个成功，一个失败，其原因是在实际工作中是否重视并遵循了排房的原则。分析如下：

1) 重视并遵循排房的原则

(1) 同一团体尽量安排在同一楼层，一起来的客人安排在临近房间。同一团队或者一起来的客人，免不了一起行动，所以应尽量安排在一起。团体客人领队、全陪的房间安排在楼梯口，这样方便领队和全陪为自己的团队客人提供服务。案例1-15-2中的3位客人，应该是由于工作原因要求住在同一幢楼，而由于酒店的工作失误，使酒店当天损失了3个房间，更严重的是，使公司对酒店产生了质疑，影响了酒店的声誉。

(2) 要注意不同国家的禁忌。例如，案例1-15-1中提到的日本客人，他们不喜欢住



在一起，最好不在一个楼层或者不在一幢楼中。当然由于案例 1-15-1 中的客人身体不好，酒店主动征求客人的意见，问是否安排在一起，使客人非常高兴。此外，也要注意对楼层及房号的忌讳等，如“13”、“14”等。

(3) 离店日期相近的客人集中排房。这样如果有团队过来，刚好可以把团队房间相对集中地排在一起，方便团队活动。

(4) 淡季尽量集中排房。这样可以空出相应的楼层进行装修、保养等，有利于设备设施的维护。

(5) 长包房安排在同一楼层。这样便于酒店的管理和服务。

(6) 不同国家的客人安排在不同楼层。这样可以尽量避免矛盾。

(7) 新婚房安排在楼层底端僻静处。

(8) 若是黑名单上的客人则尽量安排在楼梯口附近。

2) 注意订房部门和总台接待的衔接

订房时要问清楚客人是否有特殊要求，负责订房的前厅部或者销售部要注意与总台的衔接。总台早班人员安排房间时先查看客人对房间的要求。订房部在与总台或与客人确认房间时，必须要询问客人是否对房间有特殊要求，根据客人的要求安排房间，避免不快的发生。如果实在没有客人需求的房间类型，也可提前电话联系客人，与客人说明情况，让客人有个心理准备，并给客人推荐其他选择。

1.6 换 房

客人入住酒店之后，可能会涉及换房。换房的原因可能是客人方面的原因，如客人希望和自己的朋友住得比较近、客人想换更大的或者视线更好的房间等；也可能是酒店方面的原因，如入住时未能满足客人的要求，现在有更合适的房间了，酒店为了给会议或者团队客人集中排房，酒店客房的设备设施出现了问题等。无论是客人的原因还是酒店的原因，在换房时都要按照标准的服务程序进行操作，表示出对客人的尊敬、提供高效的服务，并保持对客人无微不至地照顾。

换房时要遵循以下顺序：首先要与客人充分沟通，解释说明原因；根据客人的要求或酒店的需要介绍被调换房间的情况，有必要时请客人先到要换的新房间察看，然后协商换房时间；填写客房房间变更通知单并发送至有关部门；重新配制钥匙；及时变更客房状况；把换房的情况记入客史档案。

案例 1-16

糟糕的换房

4 月 21 日下午，某公司的客人鲍勃先生来到总台很生气地质问总台服务员：“为什





么你们未经我的允许擅自搬动我房间的东西？如果我的东西少了是不是由你们酒店负责？”总台服务员小崔首先向客人道歉，耐心询问客人所反映的情况。

原来在前一天，鲍勃先生向酒店反映现在住的房间比较小，想换个面积大一些的房间。当时总台已经为他预留了房间，并请他第二天离开酒店前将房间的行李稍做整理，行李员会将行李搬至新房间，并请他在外出前将房卡留在总台，晚上回来时到总台取新房间的房卡即可。

可是，鲍勃先生并没有来总台办理换房，由于当天房间非常紧张，他原来的房间已经预订给了其他客人，而且新的客人也已经到了酒店。总台人员当时没有鲍勃先生在中国的联系方式，无法及时与他取得联系，所以只能在未征得鲍勃先生同意的情况下为他换了房间，并将他的行李拿到了新换的房间，因为这样才能安排新到客人的正常入住。等鲍勃先生晚上回到酒店时就发生了案例中开头的一幕。

【案例评析】

在本案例中，总台在可能的情况下，应该尽量满足客人对房间的要求，虽然一系列前期工作都做得很好，但是尽管客人未归，酒店又急用房间，擅自为客人换房仍然会引起客人的不满。分析如下：

(1) 原因分析。虽然物品原封不动地搬至新的房间，但从客人的角度来看，这是未经他的允许移动了他的物品，是对他的不尊重，侵犯了其个人隐私。客人入住酒店，最想得到就是安全及隐私的保护。现代社会越来越注重对隐私的保护，而且身处异国他乡的外籍客人对安全感的要求也很高，自我防范意识也很强，他们不仅在工作上认真、勤恳，在生活上也是很细腻的，当他们发觉自己的领域被侵犯时就会很生气。案例中出现的这种情况可以说已经严重侵犯了客人的隐私权，这也是现代酒店服务的大忌。

(2) 处理方式。如果遇到这种问题，恰当的处理方法：①想办法联系客人，经客人授权后再进行换房。②如果客人坚持回酒店以后再说，或者是联系不上客人，则可以对现有的房间进行调整来安排新的客人。③最好是在客人离开酒店之前，如当天晚上或者第二天的早餐时间给客人房间打电话，提醒客人换房的事情，请客人整理好行李等。

(3) 其他换房情况分析。案例中提到的是客人要求换房，酒店应该在可能的范围内满足客人的要求。如果遇到酒店为了集中排房等原因希望客人换房，酒店则应该耐心地向客人解释原因，请客人谅解和配合，也可请客人前去参观即将更换的房间(必要时可做些让步，如换为高一档次的客房等)。在征得客人的同意后，按标准程序换房。

1.7 遗失物品处理

在酒店工作中，往往会发现客人遗留下来的物品，一般可以分为遗失物品和遗弃物品两类。遗失物品是客人不小心落在了客房或者遗失在酒店的其他位置；遗弃物品是客





人故意放在酒店不想再要的物品。一般遗失物品比较贵重或者比较有意义，遗弃物品多是一些不太贵重的小物件。

酒店在处理遗失物品时需要注意以下问题。①客人离房后，服务员应立即进行检查，如果发现有客人遗留的物品，应马上通知总台。②如果客人已离酒店，应将遗留品登记在失物招领登记本上，并写明客人的姓名、房号、物品名称，还要写上拾获人的姓名，然后交由领班送至酒店遗留物品招领处保管。③失物一般保存半年，过期将认领单和失物一齐上交处理。④客人来信或来电索取遗失物品时，应办理认领手续。在认领时，应请客人签收。如遇客人不能前来，也可由总台经熟人代为签收。⑤在酒店范围内所有区域拾获的物品均须上交。

宾客物品丢失和遗留物品处理的工作程序与标准见表1-2。

表1-2 宾客物品丢失和遗留物品处理的工作程序与标准

程 序	标 准
1. 接受宾客物品丢失的通知	向宾客表示歉意，并向客房中心查询《宾客丢失物品记录表》中记录的情况
2. 采取措施	(1) 通知保安部，并与保安人员共同到达事发现场。 (2) 当宾客与保安人员发生语言障碍时，充当翻译的角色。 (3) 协助保安人员在丢失地点查找丢失物品。 (4) 若未能找到丢失的物品，请宾客留下联系电话及写上丢失物品的名称等，并请宾客签字，以备联系
3. 报告处理	(1) 将事件经过记录于《大堂副理日工作巡视记录本》中，并上报总经理室。 (2) 如宾客写的“丢失物品”记录中有指控酒店的内容，严禁签字
4. 联络协调	与保安部随时保持联系，了解事态的进展情况，以便及时将结果通知宾客
5. 解决赔偿	如属酒店原因造成宾客的物品丢失，须根据酒店领导的意见，联系宾客给予合理的赔偿
6. 遗留物品的处理	(1) 有宾客认领遗留物品时，须查验、核实其有效证件及所述情况等。 (2) 若情况属实，可予以认领并请宾客签字，并做好记录，如认领贵重物品请宾客留下身份证复印件

案例1-17

遗留(捡拾)物品管理制度

为保护酒店宾客利益不受损失，维护酒店声誉，做好酒店宾客遗留物品的保管与发还工作，某酒店制定了如下管理制度。

1. 遗留(捡拾)物品的分类

一类：易腐烂物品，如水果、食品等。

二类：衣物、烟酒、鞋帽、箱包、药品等。

三类：各种证件、护照、身份证、机票、文件等。

四类：现金、首饰、信用卡、手表、照相机及各种有价证券等。

五类：各种宣传品、印刷品等。

2. 遗留(捡拾)物品的管理

(1) 住店客人在客房区遗留的物品，由捡拾到的服务员上交客房部，客房部根据捡拾物品的分类对该物品进行登记。尤其是三、四类物品要做好详细记录(包括物品的名称、形状、捡拾地点等)由捡拾人、登记人签字后妥善保管并报保安部。

(2) 在酒店公共区域、餐厅捡拾到的宾客遗留物品由捡拾者上交大堂副理，其负责登记核对，捡拾者不得擅自处理宾客遗留物品。

(3) 酒店员工捡拾到危险物品(如枪支、弹药等)或涉及国家机密的文件、信函等要立即送交保安部处理，员工不得私自处理，不得藏匿不报。

(4) 客房部服务员发现宾客遗留的五类物品(尤其是涉及封建、迷信、反动、淫秽等内容的物品)时，要立即上交客房部，客房部应由专人及时交保安部处理，员工不得藏匿、传阅，更不得带出酒店。

3. 对遗留(捡拾)物品的处理

(1) 一类物品保存48小时，如无人认领，由捡拾部门自行处理；二、三、四类物品在客房部保存90天，如无人认领则交到保安部，由保安部上交公安部门或报请总经理处理。

(2) 二、三、四类物品在发还时要认真核对认领者的身份，并做详细的发还记录，最后由认领者签字并复印其证件存档。

(3) 客房区域的捡拾物品由客房部发还，公共区域、餐厅的捡拾物品由保安部协助大堂副理发还，所有发还记录应复印，由保安部存档。

(4) 保安部负责对捡拾物品保管的检查工作。

案例1—18

丢失的护照

5月26日晚上8：00，客房服务员小王在酒店东门门口不远处捡到了一本日本护照，在第一时间将护照交给了大堂副理。

接到护照后，大堂副理想：“或许客人明天就要回国，或许客人现在正在找护照，又或许此时客人仍未发现丢失护照，但知道后肯定焦急万分。”想到这，他立即拿着护照到总台查询此客人是否是住店客人，经查询发现这位客人是某公司的中岛先生，之前入住过酒店几次，但现在并未住在酒店里；再仔细查询发现目前酒店内入住了与中岛先生同一家公司的3位客人。这让大堂副理找到了希望：可以试着通过这3位入住的宾客询问中岛先生的联系方式。

碰巧的是，这3位客人中的一位现在就在酒店，大堂副理立即登门拜访，在向客人

表明来意后，客人立即协助联系中岛先生,但无奈总是拨不通中岛先生的电话，称不在服务区。这让大家有了另外的猜想：“中岛先生是否包被偷，手机也被偷了？”在住的客人又给中岛先生发送了邮件，此时已将近夜里 10：00 了，考虑到在住宾客第二天要上班，不便打扰，所以沟通后委托该住店客人将护照转交给中岛先生。

晚上 11：00，总台接到中岛先生的电话，十分感谢我们捡到护照并及时联系他。第二天中午，又接到中岛先生的电话，他说下午 2：00 会来酒店当面感谢，虽然在电话中酒店总台一再强调只是做了我们应该做的事情，但是客人还是执意要上门感谢。下午 2：00 中岛先生与公司随行人员一同来到了酒店，送上了礼品表示感谢，并对酒店的优质服务表示了高度赞扬。

【案例评析】

本案例中，当客房服务员小王在酒店捡到护照后的第一时间交给了大堂副理，说明其责任心很强。大堂副理的处理也比较妥当，千方百计及时联系到了客人。分析如下：

(1) 在酒店中拾获物品一律上交。在酒店范围内，任何人在任何地点拾获物品都应交到相关部门，一般酒店都设有失物招领处，不方便时一律上交大堂副理。案例中，客房部的小王发现了客人的护照，因为是晚上，所以直接交给了大堂副理，这种做法是正确的。

(2) 查找客人信息的途径。案例中，因为客人丢失的是非常重要的证件——护照，大堂副理采用了及时联系客人的方式。在查找客人信息时，可以通过以下途径查找：查看是否是住店客人、是否是已经离店的客人、是否是曾经住过酒店的客人；查看预计抵店客人名单，看是否是即将抵店、暂时还没有办理入住手续的客人；如果是公司客人可通过公司联系人查找。案例中大堂副理的做法非常正确，他反应迅速，立刻通过客史档案了解该客人的信息，当得知在住客人有其公司的同事时，就及时来到其房间请他帮忙，并请该住店客人与中岛先生取得联系，最终使得物归原主，皆大欢喜。

(3) 不是住店客人，酒店同样热情帮助。对所有的客人都表示欢迎，对所有的客人都热情相待，这是酒店服务的宗旨之一。案例中，虽然中岛先生当时并不是住店客人，但酒店的工作人员能急客人之所急，在第一时间联系到了客人，交还了护照，着实让人感动。员工用实际行动体现了酒店的服务宗旨和企业精神，酒店的知名度和美誉度也因此大大提升。

案例 1-19

遗失的化妆品

3 月 7 日中午，总台的电话铃声突然响起，“你好，我是昨天退房的 1922 房间的金小姐，我有一瓶化妆水遗留在房间的冰箱里了，麻烦你们帮我找一下。”当时接电话的总台实习员工小赵立即通知客房中心在遗留物品中寻找，同时请客人稍等一下或者留下



联系方式。金小姐告知由于其本人当前在日本，留下电话号码比较麻烦，她会晚一点再打来询问。15分钟过后，当再次来电的金小姐得知东西没有找到后，有些失望，同时告知服务员她下周会继续入住酒店，希望酒店再仔细找下。在结束了这通电话后，总台服务员以为事情就这样结束了，并未在交接班本上记录这件事情，也未告知相关领导。

一个星期过去了，当金小姐再次入住酒店并提出这件事情的时候，当班员工显得一无所知，这下彻底激怒了金小姐，她非常肯定地说东西就是遗留在房间了，并且非常生气地要求酒店给出一个说法。这时当班大堂副理立即来到现场安抚客人情绪，表示会调查此事，并陪同客人先回房间。安顿好客人后，大堂副理回到总台，了解了整个情况，得知遗留在冰箱的化妆水很可能被第二批入住的客人带走了。于是准备了小礼品再次来到金小姐的房间向其表示歉意，并承诺第二天会给她一个满意的答复。

第二天，经过酒店领导的讨论，决定将赔偿金小姐的损失。于是，由当班大堂副理向金小姐送上致歉信和酒店对其的赔偿款。

【案例评析】

此案例中，酒店在对客工作方面存在以下不足：

(1) 查房问题。客房服务员在金小姐退房后查房不够仔细，未能及时发现客人放在冰箱里的遗留物品。

(2) 交接班问题。金小姐致电酒店询问化妆水的事情，说明化妆水比较贵或者对金小姐很重要，总台员工应充分重视，在处理未果时应记录下来并向领导汇报。案例中的服务员在第一时间知道事情后却未做任何交班，导致后续工作无法进一步开展。

(3) 未充分重视客人提出的问题。客人第二次入住时，当班员工得知事情后也没有足够重视。客人要求的其实很简单，并不一定要求得到赔偿，只是希望酒店充分重视自己提出的问题，能有人为其跟进服务，而不是一问三不知，互相推诿。

此案例暴露了酒店总台与客房工作脱节造成的严重后果，值得吸取教训。酒店要避免此类事件的发生，员工应树立整体意识，各岗位、各部门、上一班与下一班之间都要做好协调沟通工作(包括认真做好值班记录)，相互衔接，环环相扣，从而保证整个酒店各项工作的顺利进行。

1.8 总 台 收 银

总台收银业务包括建立客账并入账、为客人办理离店手续、信贷处理、清点上缴账务、贵重物品保存、外币兑换。总台收银工作协作性强、时间性强，所以需要工作认真细致。目前酒店总台收银多采用一次性结账业务，团队客人则属于团队支付的一次性结账，需要个人支付的部分采用零星付款的方式。为了确保收银工作的及时、准确，要求账户清楚、入账准确、走账迅速，并注意账单和有关资料的保存。在客人办理结账手续

之前要做好充分的准备工作，主动礼貌地请客人出示住房凭证，打电话到客房服务中心通知客人离店信息，同时从电脑中调出客人的账单，检查有无客人的留言、邮件等，询问客人在半小时内有无接受付费项目，客人对各项费用无异议则收款，打印发票，向客人表示感谢并欢迎客人下次光临。

在收银中，客人可能采用现金或者信用卡付账，也可能采用转账、旅行支票、旅行社票据等进行支付，这就要求收银员必须掌握不同方式的结账方法，迅速、及时、准确地为客人办理结账手续。

当然，在收银中也会遇到特殊情况，如客人对所付账款有异议、客人的消费额超过了预付款、客人要赊账、客人离店后酒店发现钥匙没有归还等。遇到特殊情况时，一定要在充分考虑酒店规章制度和服务操作程序的基础上，尽量为客人着想，做好沟通工作，确保酒店利益和服务质量。

案例 1—20

不应有的早餐消费

7 月 6 日上午，5 日入住酒店的某公司会议负责人李先生来到总台结账退房。在核对账单时，他忽然发现 5205 等 3 个房间均转入了早餐消费各 76 元。由于此团队房间是房费含早餐，不应该产生此项费用，李先生对此非常生气，并且对此次会议所产生的各项费用均产生了质疑。总台当班领班小王一边向李先生表示歉意，一边致电餐厅询问。原来是 5 日总台夜班人员未将此团队的房间号码打印给餐厅，而餐厅也误将这几个房间当成普通散客房来操作，从而导致了问题的发生。

为了不耽误客人的时间，小王向客人表示了歉意，并先将客人的其他费用结清，同时将此事汇报给了当班的大堂副理。大堂副理代表酒店再次向李先生客人表示了歉意，并向李先生赠送了酒店的小礼品，李先生这才平息了怒气。

事后领班小王查看了总台交接班本，发现昨天总台在交接班本上写得很清楚：要将此团队的在住房号打印出来交给餐厅。而夜班人员由于工作的疏忽并未打印团队报表，这才导致了投诉的发生。

【案例评析】

酒店的大型团队，一般都是凭早餐券或房卡用早餐的，而且团队客人都是房费含早餐的，不会另外产生早餐费用。由于以下原因才导致了本投诉：

(1) 总台夜班人员未完成交接班中的相关事宜，对客情不熟悉。对于当班人员来说，首要的是熟悉本班所要处理的各项事情，不遗漏每一件小事，因为有时看似一件细微的小事，往往也会对酒店造成很大的影响。案例中，夜班人员在接班后，未仔细查看交班本，未对本班的工作仔细检查，未认真核对团队用房。



(2) 未在客人离店前仔细核对账单内容。总台早班人员应该在次日该会议结账前仔细核对账单上各项费用的组成，及时发现问题。如果等结账时客人发现问题则会引起客人的不满，甚至引起客人对整个账单的怀疑。此外，酒店应在客人产生疑问的第一时间做好解释工作，及时改正错误，消除误会。

案例 1-21

有争议的客房代销品消费

12 月 3 日清晨，某公司的 7 位日本客人来到 B 酒店总台办理退房。总台服务员一边办理退房，一边通知客房中心查房。在查完房之后，发现 2712 房间的铃木先生有“女士内衣”(该内衣是放在客房卫生间的框子里的，并有消费价格及说明)的消费，总台服务员接到客房通知后对铃木先生说：“铃木先生，您好，您房间有一个‘女士内衣’的消费，请问您是付现金还是刷卡支付？”铃木先生顿时勃然大怒，“我房间只有我一个人住，怎么可能会使用女士用品，你们这是什么意思？”同时表示要向自己所在公司的高层投诉这一情况，并要求公司以后不要给他预订 B 酒店。

前厅经理刚好看到此情况，她先将客人引至大堂休息处，一边安慰客人，一边对铃木先生说：“铃木先生，实在对不起，我是前厅经理，在这里代表酒店向您表示歉意。您能否回想一下，在您入住的时候您的朋友是否来拜访过您，您看会不会是您的朋友使用了或者是不小心撕开了呢？”这时，客人好像想到了什么，心情也平复下来，说道：“这也有可能吧，反正我不是就住这一次，以后还会来的，这样吧，我先把费用结了，下次来的时候再说吧。”前厅经理微笑着对客人的配合表示感谢。

【案例评析】

案例中，关于客房“女士内衣”的消费是客人投诉的焦点，前厅经理的及时处理化解了客人的恼怒情绪。分析如下：

(1) 注意沟通方式。在和客人沟通时，技巧是十分重要的。案例中可以看到，接待员在众多同事面前直接询问男性宾客是否使用了女性物品，必然会引起误解，使客人觉得很没有面子。而前厅部经理就处理得很好，很注意语言表述，委婉地提醒客人是否是朋友在不知情的情况下使用的，并帮助客人回想，用提醒的方式和委婉的语言妥善地处理了此次消费纠纷，同时也保全了客人的面子。

(2) 出现问题时根据情况把客人请到僻静的地方。前厅经理在处理问题时，第一时间将客人引至宾客较少的休息区，然后向客人道歉，稳定客人的情绪，待客人心情平复后再与其沟通，这样既保全了客人的面子又维护了酒店的利益，这种“冷”处理的方式是值得提倡的。



案例 1—22

未取消的预授权

4 月 25 日上午，入住 8153 房的顾小姐在总台办理完退房手续后，要求取消进房时颜先生为其做的预授权。因颜先生未到总台，总台员工小王在为颜先生做预授权取消时，采用了手工输入卡号的方式，但 POS 机显示不成功。因此，小王告知顾小姐请颜先生改日用信用卡取消预授权。

4 月 27 日晚上，颜先生来到总台要求取消他之前做的预授权，但他的预授权签购单未带来。当颜先生得知自己未带签购单就不能取消预授权时，顿时被激怒了。他质问："退房时顾小姐带了预授权签购单，总台员工为何不为她做预授权撤销？而且也未告知她这次需要将预授权签购单带来，这简直是在浪费我们的时间。你们必须立刻取消预授权！"总台员工小张听完颜先生的质问，连声道歉。因为已是晚上，暂时无法与银行联系取消信用卡的预授权，就与颜先生协商，请颜先生留下信用卡的卡号及他的联系电话，第二天刚上班就与银行联系取消预授权，并且向酒店为其申请将其商务房免费升级至豪华房。颜先生听了这话，火气小了很多。小张与颜先生核对了当时做信用卡的预授金额与日期，并请颜先生放心，待明日处理好就告知其结果。小张再次向颜先生致歉，颜先生表示明日他会等酒店的电话，说完就走了。

次日，小张与银行取得了联系，为颜先生办理了预授权取消，同时，也及时将此结果告知了颜先生，颜先生对此表示满意。

【案例评析】

信用卡预授权是一种新型的预付款方式，即当消费者持信用卡预订酒店时，通过信用卡预授权，银行会先冻结信用卡里的一部分资金，作为在酒店消费的“押金”，在完成消费后，经持卡人签字确认(即预授权确认)，酒店才能正式扣掉这部分资金。预授权发生后 30 天内，若客户没有进行结算，则该预授权将会被取消。在本案例中，总台员工在以下 3 个方面做得欠妥。

(1) 信息传递不及时不准确。4 月 25 日，总台员工在 POS 机不能取消预授权的情况下未及时向领导反映，亦未及时与银行联系以通过传真为其取消，同时也没有告诉客人下次持信用卡取消时需要携带授权单。酒店的一系列失误，导致客人再次至酒店要求取消预授权仍不能完成，所以引起客人的极度不满。

(2) 工作责任心不强。总台员工在第一次取消不成的情况下，便草率地告知客人下次拿信用卡取消即可，并未将客人卡号记录下来，也未留下客人的联系电话，更未告知客人在取消预授权时需要将授权单子带来，这些都是工作责任心不强的典型表现。

(3) 工作中缺乏主动、缺乏细致。本案例反映了当班服务员工作不够主动、不够细

致。日趋激烈的酒店竞争，已不再是简单的硬件竞争，而更多的是软件的提高。看似细微的一件小事，却给客人带来了很多不便。这就要求酒店的每一位员工都具有强烈的工作责任心及主人翁精神，只有做到了这一点才能使酒店在激烈的市场竞争中立于不败之地。

案例 1—23

代 付 账 款

1 月 23 日凌晨，总台员工小崔刚接待完一批客人，正准备稍作休息。忽然有一位张先生拿着身份证来到总台说："给我安排 1 间和我朋友刚才入住的 2716 房一样的房间，押金挂在我朋友的账上。"当时小崔心想，已经这么晚了，再去和 2716 房间的客人确认肯定会影响他的休息，再说这位客人也能报出房号，应该是不会错的。于是在没有确认的情况下便给客人安排了 2726 房间。

第二天早上 5 点左右，小崔还未下夜班，就已经有许多客人拉着行李来总台办理退房了。就在小崔忙碌的时候，2726 房间的张先生拿着房卡来到总台："房间先帮我退了，费用由 2716 房的我的朋友一起付。"说完后将房卡放在总台就离开了。这时小崔正在忙着为其他客人办理退房，也没有多问，就直接将 2726 房间的张先生的费用挂在了 2716 房间。而等到 2716 房间的客人退房时，却否认与 2726 房间的客人相识，由于当时没有留下 2726 房间的客人的联系方式，也未收取任何形式的押金，从而导致了 2726 房间所产生的费用无人付账。

【案例评析】

这是一起典型的酒店诈骗案例，也反映出酒店在代付客账处理上的不足之处。这种情况往往会给酒店带来极大的经济损失，同时由于工作的失误也会给住店客人造成不好的印象，影响酒店的社会形象。分析如下：

(1) 严格按照流程为客人办理入住登记手续。在客人登记入住时，酒店一定要严把登记入住关，在验证客人的有效证件时，要做到人、证一致，同时尽可能地留下客人的联系方式。案例中，总台员工小崔未严格按照操作流程为客人办理挂账手续，以致给酒店造成了损失。

(2) 代付客账的处理。当客人要求房费由其他房间的客人代付时，就应该立刻与被挂账的客人联系，在征得客人同意后(最好有书面授权，有的酒店对于代付客账的情况，要求代付客人在入住客人的登记单上签字确认)，再进行代付客账操作。若当时由于客观原因无法联系上代付客人或者不方便联系，就请客人先交预付款或者做信用卡预授权，等到退房时再确定由谁来结账，这样既可以防止客人逃账，又能保护酒店的利益。在未付款的客人退房而还没有征得代付客人同意的情况下，必须立刻与代付客人取得联系，在得到代付客人的授权后才能让其离开。

案例 1—24

退错的房间

1 月 7 日 20：00 左右，住在 0721 房间的曹先生气冲冲地来到大堂副理处说:“我的房间遭窃了，一个剃须刀和钱包里的 400 多元没了，你们酒店怎么回事？你们自己看着办吧！”当班大堂副理一边安慰客人，一边向该客人及服务员了解情况。

经了解，原来是下午总台退错了一个房间。原来住在 0712 房间的李先生的司机来为其办理退房手续，总台当班员工错把 0712 房看成了 0721 房，客房查房时告知总台该房间还有行李，总台员工对此也没有在意，而是错误地将行李交给了李先生的司机。后来没过多久，总台便发现了错误，于是马上与李先生的司机联系，将行李要了回来，并将行李还回了房间。总台员工原以为这样就可以弥补之前的失误，可是没想到之后就出现了上文曹先生质问大堂副理的一幕。

最后，大堂副理从各方了解情况，寻找线索，可惜还是没有发现任何有价值的信息，于是只能一边向客人致歉，一边与客人商量赔偿问题。客人要求酒店为其购买一个与之前一模一样的剃须刀。最终，酒店赔偿了曹先生的所有损失，即一个价值 200 多元的剃须刀及现金 400 元，客人才算接受。

【案例评析】

此案例中的投诉完全是由服务人员粗心、操作失误导致的。在发现房间有问题，如在还有行李时没有意识到可能是房号弄错了，也没有及时采取补救措施；在发现问题、将送错行李追回后，也没有及时上报领导。在一系列的错误之后，最终只能以赔偿的形式处理了此投诉，给酒店带来了损失，也影响了酒店的声誉。酒店是服务性行业，要求工作必须特别仔细，无论是什么事情都要认真对待，不能自以为是。

案例中，总台服务员在以下三个方面做得欠妥。

(1) 未能认真核对退房客人的房号及姓名。如果服务人员细心一些，严格按照操作流程进行，如问清楚退房客人的全名，重新确认房号，就会发现退房的不是 0721 而是 0712，也就不会导致客房服务员查错房间。

(2) 遇到异常情况时未能引起重视。总台服务员在接到客房服务员所报房间仍有行李时，未产生警觉，也没有仔细询问客人，而是想当然地将行李直接交给了司机，错过了及时发现错误的机会。

(3) 出现问题后未能及时上报。前厅部员工发现退房错误后，只是将行李追回，并未及时把事情上报经理，认为自己已经将问题解决了。其实退错房、拿错行李的事情已经比较严重了，应该及时上报。主动向客人承认错误比等客人发现了再来投诉要好得多。

1.9 贵重物品保管

酒店客人的贵重物品的保管方式一般有三种：一是条件一般的酒店，贵重物品寄存于总台，由总台服务员代为保管，锁于抽屉或者不分隔的大保险柜里；二是在总台设立贵重物品保管处，每位客人寄存物品时各启用一个贵重物品保险箱；三是酒店客房里配备保险柜，客人可以自行设置密码，随时取用。

为了确保贵重物品的安全，酒店首先要有安全可靠的寄存程序。第一，在启用保险箱时填写正卡，中途每启用一次则填写一次副卡，并对记录卡妥善保管；第二，客人必须亲自存取；第三，必须严格、正确、认真地核对客人签名；第四，保管好总钥匙，做好交接记录，如果条件允许，酒店最好有单独的房间放置保险箱以供客人使用；第五，严格执行两把钥匙的制度，客人、酒店各执一把，只有两把钥匙同时使用才能打开保险箱；第六，配备高素质的服务人员。

目前，多数高档次、高星级的酒店会在客房内配备保险柜，贵重物品由客人自行存取，这样既安全又保护了客人的隐私，但是偶尔也会出现客人忘记保险箱密码的情况。如果需要开启保险箱必须按照特定的程序进行操作，如征得客人本人同意，在客人、保安部员工、前厅或客房服务员都在场的情况下，由工程部员工负责开启保险箱，开启后请客人及相关人员在记录表上签字并存档。

案例1—25

忘了保险箱密码

9月的一天中午，天气异常闷热，工程部的师傅们忙完了手上的工作，正在稍作休息。他们边擦汗边喝水，聊起了下午的分工，待到安排妥当，就准备吃午饭了。可就在此时，客房中心打来电话，说9楼有位姓郭的客人，因为忘记了密码，无法打开保险箱，保险箱内存放着重要资料，而且下午参加会议要用，所以非常着急，无奈之际只得求助工程部帮忙开箱。

工程部一商量，觉得这件事非同小可，便马上决定由钱师傅会同保安、服务员一起前往，老钱顾不得吃饭，匆匆赶往客房。客人正急得走来走去，显得非常焦急，而且还狠狠地拍自己的脑袋，懊恼地说道："唉！怎么记性那么差！一夜就将密码忘记得干干净净，唉……"钱师傅见状，一面安慰客人，一面认真操作，真是熟能生巧，手到擒来，没一支烟的功夫，钱师傅当着客人的面，很轻巧地将保险箱打开了，郭先生连连称谢，说多亏了钱师傅，否则到了下午自己就没法交代了。老钱笑着说不用谢，接着又当场给客人详细讲解正确的使用方法以及如何重新设置密码等事宜。

可是事情出乎意料，第二天，郭先生又忘记了自己设定的保险箱密码。或许他以为这是件“便当事”，所以很随意地在房间里留了一张纸条，要工程部再将保险箱打开。

接任务的还是钱师傅，可是这次他拒绝了，原因是当钱师傅赶到房间时，并不见客人在场，按规定在客人不在场时是不能随便打开保险箱的。但客房中心认为按客人的留言开箱，不属于违规。老钱为难了：“开，违反制度；不开，违背客人意愿。怎么办？”钱师傅考虑了很久，决定请示领导，得到的回复是待客人回来后再打开。钱师傅略微思索，当即建议酒店迅速通知客人，等客人回来后再和保安、服务员一同前去，开启保险箱。最终，钱师傅的做法得到了客人的赞许。

【案例评析】

目前，高星级酒店都在客房中设置了小保险箱，客人可以自行设置密码、自行使用，方便快捷。但案例中，比较“健忘”的客人郭先生两次忘记保险箱密码，请酒店工程部钱师傅帮助开箱。这两次的情况却并不相同，具体分析开启保险箱的程序如下：

(1) 开启前确认客人身份。酒店客人自称忘记客用保险箱密码并需要进行开启时，酒店需要在总台电脑系统中认真查看住客信息，确认后才能前往。

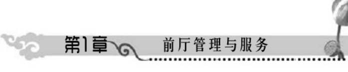
(2) 到场人员要齐全。开启保险箱需要工程部、保安部、房务部、客人都在场的情况下才能进行，否则不予开启。案例中，客人第二次要求开启保险箱时，自己却不在场，钱师傅及时请示了领导，做出了正确的选择。工程部钱师傅坚持一定要顾客本人在场才能开锁的做法，是遵守制度、尊重客人的表现。钱师傅这样做了，最终受到了客人的赞许与尊敬。

(3) 再次确认客人身份。到场后，房务部服务员首先请客人出示房卡，了解所住客人的实际情况是否与总台电脑系统中登记信息一致。并简单询问客人在保险箱内所存放的物品，随后进行开启。开启后，查看客用保险箱内所存放的物品是否与客人所描述的完全一致。

(4) 签字确认。开启保险箱需携带“客用保险箱开启记录单”，将物品取出且核实无误交于客人后，由客人签字认可。与此同时，将客人有效证件的信息在“客用保险箱开启记录单”上进行详细填写。此外，保安部与房务部服务员、经手人员也都要在记录单上签字。

1.10 投诉处理

前厅部是处理客人投诉的主要部门，客人投诉可能是酒店方面的原因，如酒店的设备设施不符合要求、员工的服务态度差、服务质量与酒店档次不符等；也可能是客人方面的原因，如客人比较挑剔或者客人心情不好等；当然在很多情况下，是由酒店和客人之间的误会所造成的；还有一种可能是酒店的其他客人影响到了投诉客人，而酒店未能采取合理的措施。



无论是何种原因，无论客人是智慧型、挑剔型、啰唆型、悲观型还是暴躁型，都是客人在酒店期间感觉到了不满意。其实，凡是能够投诉、指出酒店不足的客人都是关心酒店发展的客人。如果酒店能够妥善处理好客人的投诉，往往会使有投诉的客人比没有投诉的客人更加忠诚。因此，凡是投诉的客人，酒店都应该真心实意地向其表示感谢。

处理投诉时，客人当时的心情可能比较激动，所以要采用“首问负责制”，让客人感觉到酒店的重视和关心。如果不属于自己的职责范围，则引领客人到负责人那里。如果属于自己的职责范围，则向客人表示感谢，了解情况，并肯定客人的投诉；对客人所说的问题要做好记录，并告知客人将如何解决问题以及需要的时间，给客人一个合理的期望值(千万不要看到客人激动就做过多的承诺，要注意时间观念和效率观念)；事后要对客人进行补偿，这种补偿可以是精神的也可以是物质的；事情处理结束后再次向客人表示感谢；记录投诉情况并进行分析总结。

处理投诉宾客的工作程序与标准，见表1-3。

表1-3 处理投诉宾客的工作程序与标准

程　　序	标　　准
1. 对待投诉态度	认真对待客人的投诉，耐心地帮助客人解决问题，将投诉视为了解客人反映的情况、检验服务质量、消除误解、改进工作的重要依据
2. 客人投诉受理	(1) 积极主动地受理客人的投诉，同客人单独接触。 (2) 根据客人的不同投诉方式和内容，区别不同的情况进行受理，尽量不在大堂等各种公共场所处理投诉
3. 客人投诉处理	(1) 遵守酒店投诉处理的程序，耐心了解客人投诉的内容、原因、具体事实，对涉及部门、人员及投诉者的姓名、房号、投诉内容记录准确。 (2) 正式受理时，站在客人的立场上表示同情，确属酒店方面原因引起的投诉，主动承担责任并表示歉意，不让客人的情绪恶化。 (3) 对不了解酒店有关规定的投诉，向客人耐心解释，消除误解。 (4) 对情况不明、需要向有关部门调查了解事实的投诉，请客人稍候，待查清事实、提出处理意见后再转告客人。 (5) 所有投诉在客人离店前处理完毕，避免客人带着对酒店的不良印象离店。 (6) 无法解决的个别投诉，要向客人解释清楚。 (7) 投诉处理后的客人满意程度不低于95%
4. 投诉处理后的善后工作	(1) 对客人的投诉，做好记录，分类整理，呈报总经理及有关部门。 (2) 对投诉中反映出来的酒店管理及质量问题，进行分析研究，提出改进措施，落实到有关部门和人员，时间不超过15天。 (3) 客人投诉处理的问题不重复发生

案例1—26

打碎的漱口杯

3月16日晚上，住在2617房间的某公司的何先生拿着一张行李寄存牌来到总台，





说要提取2年前他寄存的一些小物品。由于寄存时间已经较长，且寄存的物品又是一些比较不起眼的杂物，总台人员以为客人不要了，已经在几个月前处理掉了。17日，大堂副理向客人致歉并做好了相关的解释工作，该客人也接受了酒店方的道歉。同时提出在16日晚上不小心打碎了房间里的两个杯子，是否能够不予赔偿。考虑到之前的行李事件酒店已有错在先，大堂副理便同意了何先生的要求，并在第一时间通知了客房中心。

本以为事情就这样结束了，可谁料到17日晚上大堂副理忽然接到了何先生的投诉电话，“你们酒店是怎么回事？为何这么长时间还没将杯子的碎片收走？只是简单地把赔偿单拿走就OK了？更过分的是新的杯子到现在都没给我送过来，是不是怕我赔不起两个杯子的钱?”大堂副理听出当时何先生的情绪十分激动，向客人表示歉意后，立即通知客房部到何先生房间更换杯子，同时送上水果以示歉意。待何先生的情绪稍微平稳之后，大堂副理再次致电到房间向客人道歉，并感谢客人指出了酒店的失误，同时向客人承诺下次入住酒店将为其免费升级房间，同时成为酒店的VIP。这时，客人也恢复了平静，对酒店提出了一些建议之后接受了酒店的道歉。

【案例评析】

该案例反映了酒店在行李寄存及信息沟通中存在的问题，分析如下：

(1) 行李寄存服务。在客人寄存行李时，应询问客人大致寄存的时间，对于寄存时间较长的要留下联系电话，同时向客人说明寄存行李的一些相关规定(如行李寄存的保存时间为3个月，逾期则由酒店全权处理等)。

(2) 信息沟通。既然已经对两个打碎的杯子进行了处理，大堂副理也及时把相关信息告知了客房中心，客房中心就应该及时落实，取走赔偿单，拿走已损坏的杯子并立即更换。

(3) 查房要仔细。客房清理完毕后，经历了服务员自查、领班查房、主管查房、经理抽查等几个环节，早就应该发现杯子的问题，之所以没有发现而导致客人投诉，是因为查房不够仔细造成的。如果服务员、领班或者值班经理对房间进行仔细检查的话完全可以避免此次投诉。尤其是案例中的客人已经提出过特别的要求，酒店更应该特别注意、充分重视。

案例1-27

楼层洗衣机的困扰

12月25日22∶30左右，2611房间的网络预订客人王先生致电总台，投诉楼层内放置的洗衣机太吵，明明友情提示上写着可使用时间截止至22∶00，可是到现在洗衣机仍处于运作状态，严重影响了孩子休息。同时表示，他已经与服务员沟通了两次，但没有得到根本解决。王先生非常生气，就强行将洗衣机关了(当时有其他房间客人的衣物在



清洗)。王先生还表示，他明天继续住在酒店，再出现此问题怎么办？要求酒店给予合理的解释及切实可行的处理意见。

大堂副理接到投诉立即前去了解情况，得知是2615房间的客人布莱克先生由于下班较晚，回酒店后使用楼层洗衣机清洗衣物。于是大堂副理立即来到2611房间，向王先生致歉，表示事情已在交涉处理中，并询问客人是否需要换房。王先生表示接受，但孩子已经入睡，第二天再换。大堂副理再次致歉并安排次日换为安静的房间。次日，总台为王先生进行了换房，王先生表示满意。

为了避免当晚有其他客人继续使用洗衣机，大堂副理联系了工程部的师傅询问是否可以暂时切断电源，工程部在查看后回复：由于几栋楼的电源都是连在一起的，不能只切断洗衣机的电源。大堂副理只能安排客房中心暂时用胶布把插口封上，第二天早晨再将胶布拆除，恢复正常使用；同时通知客房部将2615房间布莱克先生的在洗衣物送至洗衣房水洗并烘干。

第二天，大堂副理陪同服务员一起将洗好的衣物送至2615房间，并礼貌地提醒布莱克先生楼层洗衣机的使用时间，并对客人的理解与合作表示感谢。

【案例评析】

楼层洗衣机在深夜还有客人使用影响了其他客人休息，引起了投诉，大堂副理的处理比较到位，具体分析如下：

(1) 迅速解决客人投诉。大堂副理在对待此投诉时做出了快速有效的处理，主动提出帮助客人更换房间，并且对洗衣机进行了处理，以防再有客人使用而影响他人休息。

(2) 解决投诉时妥善处理对其他客人造成的影响。对于正在洗涤中的衣服，大堂副理通知客房部拿到洗衣房水洗并烘干，并对使用洗衣机的布莱克先生进行了专门的拜访，得到了客人的理解和支持。

(3) 做好进一步的工作。①通过此案例可以看出，酒店应将洗衣机使用时间的提示牌制作得更加醒目些，让宾客一目了然；②提醒总台，今后对老人、有孩子的家庭或有特殊需求的客人，尽量安排相对安静的房间；③加强对客房楼层服务员的服务意识的培训，如果发现有客人在规定时间以外使用洗衣机，应及时善意提醒；④值班经理要加强巡视力度，尽量杜绝此类事件再次发生；⑤案例中将客人的在洗衣物送至洗衣房时，应向客人留言说明，以免客人在取衣服时因找不到而焦急。

1.11 前厅的个性服务

客人的需求是多种多样的，不同的客人在不同的时间、不同的情况下或许会有不同的需求，这就给酒店提供个性化服务奠定了基础。在酒店中，让客人感动的往往不是价格，而是酒店员工在服务中的真心付出，一个关心的眼神、一个会心的微笑、一声贴心



的问候都有可能触动客人敏感的神经，给客人留下深刻的印象并使之感动。酒店前厅的服务工作不能没有标准，因为没有了标准就失去了统一的标杆；但酒店前厅的服务也不能仅仅只有标准，因为全是标准化的机械操作就失去了情感的投入，就不会把酒店服务对象看作需要特殊关照的个体，就不能提供高水准的优质服务。

案例 1—28

服务标准与个性

案例 1-28-1

40 多岁的沈先生来自东北哈尔滨，是位很有个性的大学教授，此番为了出席一个学术研讨会住到了 A 酒店。下午三四点，沈先生和几位朋友坐在酒店大厅的休息处聊天。沈先生谈笑风生，洒脱地掏出一盒香烟，抽出一支点燃后，惬意地吸了一口，吐出缕缕轻烟。此时，他看到除了他，抽烟的人绝无仅有，便顺手将放在茶几当中的烟灰缸移至靠近自己的一侧。朋友之间颇多共同语言，气氛非常热烈，有的人甚至手舞足蹈起来。沈先生也是兴致勃勃，他的特点是说话越多抽烟越厉害，他一支接一支地抽烟，不时发表自己的见解。

这时，负责大厅公共区域清洁的保洁员小叶看到烟缸中已有三四个烟头，便迅速上前为客人换了烟缸，她是个循规蹈矩、一板一眼的女孩子，只见她将干净的烟灰缸叠放在脏的烟灰缸上，然后熟练地将两只烟灰缸一起撤下，再按标准将干净烟灰缸放在茶几的中间位置，她的操作非常规范，毫无破绽。沈先生刚想弹烟灰，蓦地发现烟灰缸已不在他觉得很方便的地方，他的脸上显露出一丝不易察觉的不悦之色，好像在说谁动了我的烟灰缸，并下意识地又将烟灰缸挪到自己的身旁。十几分钟后，小叶又一次上前来换烟灰缸，按照操作程序，她仍然将干净的烟灰缸放在茶几的正中央。此刻，沈先生似乎意识到小叶是故意如此做的，踌躇了一下，终于开了腔：“小姐，能不能将烟灰缸放在我旁边？”

小叶听了，微微一怔，脸上露出一丝为难之色，不知该说什么是好。她犹豫了一下，并没有像客人所说的那样去做，而是转身款款离去了。正好是一段空闲时间，小叶站在楼梯口，默默地思索着，倏地，她想起酒店总经理曾经说过的话：“我们的服务应该是规范和标准的，但是应该明白，服务标准还是应该以人为本，讲究其人性化和人情化，应该掌握分寸，恰到好处为佳。”

骤然之间，小叶脸上露出一丝微笑，当她再一次为客人换烟灰缸时，动作轻盈地将干净的烟灰缸放在靠近沈先生身侧之处。沈先生侧脸看了一眼烟灰缸，脸上露出舒坦的笑意，轻轻地说了声：“谢谢!”

案例 1-28-2

某酒店接到地税局的通知，酒店开始实行网上开发票。由于刚刚开始，经常遇到各





种各样的问题。例如，网络很忙，客人等待的时间太长，有的客人赶时间就显得不耐烦了，心情也跟着烦躁起来。经常听到这样的抱怨："什么网速啊？开个发票都那么慢"，"什么效率啊？以后不来了"等。酒店也一直在寻找提高开发票效率的办法。

某日傍晚，两位常客来酒店入住。其中一个客人说："上次在你们这里住退房的时候，开发票太慢了，浪费了我个把小时，明天早晨还会这样吗？"酒店前厅部员工小张连忙微笑着跟客人解释道："真是不好意思，上次让您久等了。因为现在还是必须在网上开发票，所以速度还是很慢，这跟网速还有税务局的接收器有关，但是我们一直在努力！"客人笑了笑，表示很无奈。这时，小张建议说："您明天要是赶时间的话，我们可以今天帮您开好，但是默认的日期是今天，您看可以吗？""可以的，只要不耽误我的时间就可以了。"客人愉快地接受了小张的建议。

第二天早上退房的时候，客人非常顺利地办好了退房手续，一点儿也没耽误时间，客人致谢并表扬了小张，说酒店服务的应变能力很不错。

【案例评析】

此案例展示了规范服务与个性服务的关系，分析如下：

(1) 规范服务是基础。没有规矩，不成方圆。酒店的正常运作、服务质量的保证离不开酒店标准化的规章制度和规范化的服务流程。标准化、规范化是酒店管理和服务的基础。

(2) 人性化服务是对规范服务的提升。每个客人由于各种原因都会有自己的喜好，标准化、规范化不是死板和一成不变，"以人为本"是服务活动的出发点。人性化、个性化的服务是"以客人为本"的体现，在不违背制度的大前提下做些微调是为了追求服务的更加完美。案例 1-28-1 中，顾客沈先生在抽烟时，习惯性地将烟缸挪到自己身边，保洁员小叶权衡再三，最后果断地在制度和客户的需求之间做了调整，赢得了沈先生的赞许。

(3) 处理好规范服务与个性服务的关系。正如前面所说，规范是基础，个性是对规范的提升。酒店首先要做好的是标准化、规范化，有了统一的模式和标准之后，才能进一步提升，根据不同客人的喜好提供个性化的服务。如果只有个性而忽视了标准的执行，势必会使服务乱了章法，其服务品质可想而知。

(4) 变通处理变革中的问题。新的变革总会遇到新的问题，但是酒店能够在发现问题后积极寻求解决方法，给客人带去满意和惊喜。案例 1-28-2 中，总台员工能够主动提出提前开发票则体现了酒店服务的灵活性。

案例 1—29

温馨的早餐

2 月 26 日深夜，某公司的几位日本客人来到总台结账，总台服务员小李认真查看了



客人的明细账单，快速为客人办理了结账手续。小李想，这几位客人均是第二天要离店的，之所以晚上就结账应该是因为走得早、赶时间，于是主动询问客人第二天离店的具体航班信息，一位客人说道：“明天 5：30 公司有车来接我们去机场，今晚来将账务结清，明天就能直接退房了。”小王听完这话，在电脑上查看了客人的信息，了解到客人的房费是含早餐的，心想：客人这么早离店，早餐肯定来不及食用了；而且正值大冬天的，早上气温很低，不吃早餐的话对身体很不好；要不然为客人准备一些方便携带的食品，让他们在去机场的路上食用。但又一想，现在已是深夜，餐厅早已下班，到哪里去给客人准备早餐呢？这时，小王灵机一动，立刻打电话给刚回宿舍的同事，请其到附近的 24 小时便利店为客人购买一些便于携带的食品。

客人在拿到这份早餐时无比感动，连声称赞酒店的服务，说在这里就像在自己的家里一样，并表示以后来了还选择住这里，还要把酒店推荐给他所认识的每一位朋友。

【案例评析】

该案例中，总台服务员小李主动为客人准备早餐的事情让客人非常感动，具体分析如下：

(1) 实现了“宾客至上”的理念。在酒店，无论是哪一个岗位，能否真正做到把客人放在首位、凡事都从客人的角度去考虑，对于提高服务质量至关重要。当今酒店业处于竞争激烈的微利时代，如果酒店仍然只从自身的角度出发，而不从客人的角度提供服务，终究会被市场淘汰。

(2) 用心服务，事情小效果大。此案例中，总台服务员小李设身处地地为客人着想，把客人看作自己的朋友甚至亲人，自掏腰包帮客人准备了温馨的早餐，看似事小，却深深地感动了这些身在异国他乡的外国友人。人们常说酒店服务贵在用心，只有用心服务才能感动身边每一个人，只有付出真情，才能赢得客人归！

案例 1—30

及时的国际长途

晚上 9：00，3 位伊拉克客人到总台，要求帮忙查询他们的手机话费余额。总台服务员小孙用客人的手机拨打 10086，查询后告知客人其话费余额为 101.8 元人民币，客人表示感谢后回房了。

10 分钟后，3 位伊拉克客人又来到总台，说想打电话回家，但是一直无法拨通，也不知道电话里说的是什么意思，小孙接过手机，听了提示后，告知客人在开通国际长途后才可以拨打。客人表示同意，小孙致电 10086，要求开通国际长途，得到的客服答复是不能直接电话受理，需要发短消息开通办理，且话费余额至少为 200 元。

小孙把情况告知了客人，但是当时已经是晚上 10：00，附近的营业厅早就关门了。于是小孙提议先帮忙在网上营业厅充值，然后将客人手机里的 SIM 卡装在自己的手机里

操作(因为客人的手机只显示伊拉克文，小孙看不懂)。客人在商量后表示同意。于是小孙上网协助客人进行话费充值，办理了开通国际长途业务，一系列的工作做好后，客人成功地拨通了家里的电话，非常开心。

第二天，客人在结账时执意赠送给酒店一些他们的土特产和水果以表谢意，并与酒店总台员工合影留念。

【案例评析】

该案例中，总台服务员小孙主动为帮助客人查询电话，并帮助客人办理了国际长途电话的开通业务，使客人及时联系到了家人，感受到了酒店的优质服务。分析如下：

(1) 良好的语言沟通能力是提供优质服务的基础。案例中，小孙之所以能够为 3 位伊拉克客人提供及时而优质的服务，非常关键的一点是因为没有语言障碍。试想，如果小孙不懂外语，听不懂客人要表达的意思，那就无法为客人提供优质服务了。

(2) 要善于为客人提供建设性的意见。开通国际长途需要发送短信而且话费余额不得少于 200 元，在客人的话费余额不足且营业厅已经关门的情况下，小孙能够主动建议客人进行网上充值；在小孙无法看懂伊拉克文，不会用客人的手机操作的情况下，能够建议客人把手机卡装到自己的手机里。这些都是小孙善于提供建设性的意见、及时为客人解决问题的表现。

案例 1–31

雨天的阳光

4 月的苏州，一天傍晚，异乎寻常地下起瓢泼大雨来。下榻在 A 酒店的曹先生走出房间，来到大厅，望着密集的雨帘，为难之色油然而生。他早就想好要到外面去吃饭，难得来苏州，一定要尝尝正宗的苏帮菜。可是像这样的下雨天，要找一辆空载的出租车难度不小，更何况此时正值晚餐高峰时期。曹先生欲转身回房，却又不忍放弃，他踌躇了一下，抱着试试看的心态走到当班的行李员小金面前，说：“麻烦你帮我叫辆出租车，好吗？”小金的声音略带嘶哑：“行，我去试试，请您稍等！”说完，他立即打着雨伞冲了出去。小金穿着单薄的工作装，风雨扑面而来，手中的雨伞被吹得东倒西歪，雨水很快打湿了他的衣衫。他在大雨中观望着，希望能看到一辆空载的出租车，可是，时间一分一秒地流逝着，只看见几辆疾驶而去的载着乘客的出租车。

小金想到曹先生那希冀的眼光，坚守着，没有放弃。又是 5 分钟过去了，终于驶来了一辆蓝色的出租车。“小金，你在干什么？为什么站在雨中？”汽车刚停下，车窗就开启了一条缝，忽然从里面传出一个姑娘的惊叫声。“啊，是你？小苏，来不及讲了，你等一下！”说着，小金转身快步回到酒店。片刻之后，小金撑着雨伞护送曹先生安全上了车。汽车疾驶而去，很快掩隐在雨中。坐在车内的曹先生有点儿心绪不宁，不由得自言自语地说：“酒店的员工真棒，为客人服务的精神发挥到了极致。嗨，多好的小伙

子！”说着，他情不自禁地转头看了一眼司机。司机小苏好几次欲言未语，终于她开了腔：“他就是这么个人，昨天还在感冒发烧呢！”“什么？真的？难怪他的声音有点儿嘶哑。”曹先生顿时感到很过意不去，搓动着手。蓦地，他似乎想起了什么，疑惑地说：“唉，你是怎么知道的？”姑娘此时觉得自己有点说漏了嘴，讷讷地说：“哦，他是我男朋友，我姓苏！”“哦！苏小姐，你好有眼光啊！”曹先生赞赏地说。

案例 1—32

青龙瓷碗

一位满头银丝的外国老人健步来到总台，他向小瑜微笑致礼后，两手比画成圆圈，嘴里连说：“买，混，龙。买，混，龙。”小瑜听了半天也不知其所以然，她略一想，就用英语说：“先生，你好！需要什么帮助吗？我们可以用英语交谈。”老人大笑，说出了来意，原来他叫怀特，他很想在苏州买一只漂亮的瓷碗，而且最好在碗上绘有青龙图案，以此留个永远的纪念。怀特先生还意味深长地说：“瓷器代表中国，龙是一种民族精神，我想把中国精神带回自己的国家，带进我家。”小瑜十分感动，她立刻告诉怀特先生在对面的大超市就能买到。小瑜不放心，还特地让行李员带着怀特先生到了超市门口。

1 个小时后，怀特先生回来了，他并没有买到称心的瓷碗。他对小瑜耸了耸肩，表示非常遗憾。小瑜感到有些不安，怀特先生千里迢迢来到中国，不能让他空手而归。她想了想又问：“您有没有其他喜欢的纪念品？”怀特先生直爽地说：“我也喜欢中国的山山水水，能不能买一些画带回去？”小瑜马上回答：“可以，等下班后我带你去。”怀特先生开心得直笑。下班后，小瑜顾不得回家，带着外国朋友来到了文化市场。果然，怀特先生在那里挑选了厚厚一叠山水画和小卡片，他高兴地露出孩子般的笑容，嘴里直喊：“OK，OK！”

小瑜将怀特先生送回酒店，和他作别。不料，老人紧紧地握着小瑜的手，动情地说：“非常感谢你为我奔波，我明天就要回国了，再相逢不知是何时。我听说你明天休假，今晚就此告别。虽然我没买到青龙碗，可你的真诚让我感动，有机会一定再来你们酒店，再来看你。”怀特老先生依依不舍地走了，但他的眼神中露出的些许失望，让小瑜深感内疚。第二天下午，怀特先生走出酒店，深情地再三回望，似乎有很多的不舍。此时，出现了令怀特先生万万没有想到的一幕：小瑜站在出租车前，双手捧了一只青龙瓷碗，笑容可掬地递上去说：“怀特先生，您要的碗我替您买来了！”

怀特先生嘴唇哆索，眼圈微红，伸出双手……

案例 1—33

一起去浦东

1 月 20 日凌晨 5：00，大堂休息区有几位客人在等车，其中有位客人高小姐时而看看

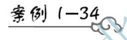




门外，时而看看手表，总台接待员小龚看到后，便走上前说：“高小姐，您好！有什么我可以帮助您的吗？”高小姐听后连忙告诉小龚说，公司安排来接她去浦东机场的车到现在都还没有来，再不来的话就赶不上飞机了。小龚听了，问高小姐是否知道司机的电话，高小姐摇摇头。小龚又问：“那您知道公司派谁帮您安排的吗？”高小姐还是摇摇头。小龚又对高小姐说：“请稍等，我帮您联系公司看看。”说完就来到总台，从电脑上找出了公司的信息，拿起电话准备与该公司联系。

就在这时，一个人走过来对小龚说：“我是斯坦雷公司的，我是来接齐藤先生去浦东机场的，不知道他退房了没有？”小龚听说对方是来接齐藤先生的，便说：“齐藤先生正在休息区等您呢！”当司机要走向齐藤先生时，小龚忽然叫住司机说：“您好！师傅，我们这儿也有一位客人去浦东机场，但公司安排的车没有到，您可不可以带她一起过去？”司机听后说：“我是没问题，但要与我的客人协商一下，看他怎么说。但是我又不会说日语。”小龚便说：“我来与您的客人说说看。”司机说：“可以。”

小龚来到休息区的齐藤先生面前说：“对不起！打扰了。齐藤先生，您公司的车来接您了。”齐藤先生一边起身一边说：“好的，谢谢！”小龚继续说：“对不起，齐藤先生，有件事需要与您协商一下。”齐藤先生表示愿意倾听，小龚便接着说：“是这样的，这边有位小姐也准备去浦东机场，但公司接她的车还没来，她怕误了班机，您是否可以带她一起过去？”齐藤先生与高小姐两人互相看了一眼，并交流了一下，回答说：“可以。”小龚听后忙说：“谢谢！”见此情景，高小姐连忙鞠躬道谢，也对小龚表示了谢意。小龚说：“不用谢，这是我应该做的！”司机便拿着行李与客人一起走出大堂。看着客人离去的背影，小龚心里感到非常欣慰。



洁净的莲花境界

811 房间住着一位印度客人，叫做 Dhana。一天，Dhana 来到服务总台，向小胥询问有关苏州旅游景点的情况。说来也巧，小胥以前当过导游，对苏州的主要景点了如指掌。Dhana 操一口流利的英语，他们之间的对话进行得十分流畅，非常投机。小胥是个热心的小伙子，于是毛遂自荐，自愿当 Dhana 的向导，Dhana 高兴得跳了起来。

次日一早，精神焕发的小胥就和 Dhana 一起出发了，他们的第一站是名扬海内外的寒山寺。小胥讲得十分投入，从五百罗汉堂到妙利普明塔，从大雄宝殿到藏经楼，都绘声绘色，精彩纷呈。印度是佛教的发祥地，其精深博大的佛学之所以能在苏州乃至全中国流传绵延，全得益于中国悠久的历史和深厚的文化底蕴。忽然，Dhana 问小胥：“你知道不知道为什么佛教的佛座都是莲花状的？”小胥愣了一下，想了想，欲言又止。说实在的，他了解一点，但知之不详。Dhana 的脸上露出相当虔诚的神色，他告诉小胥，莲花是印度的国花，莲花软而净，大而香，佛法庄严神妙，只有莲花台座才能擎托佛祖佛先的雕像。

“哦，是这样啊！其实这和我们中国的文化是相通的，我国古代文人形容莲花‘出淤泥而不染’，是纯洁和脱俗的象征，洗涤尘埃，与世为善，这就是佛教的主旨啊！”小胥颇多感触地说。他的话引起了Dhana的共鸣，两人的共同语言更多了。

之后，小胥又带着Dhana来到了盘门三景，显然Dhana对这儿的美景同样很感兴趣，一个劲儿地忙着拍照留影。古城墙，瑞光塔，石拱桥，这一切都令他赞叹不已。仰望着亭亭玉立的瑞光塔，小胥告诉他，1977年的时候，有几个学生为了捕鸟爬上了宝塔，在塔内无意中发现了鎏金佛像、经箱、石函等宝贵的文物，轰动了中国的文物界……颇多传奇色彩的讲解使Dhana叹为观止，同时对小胥的描述能力予以高度赞赏，并鼓励小胥多看书，不断充实和提高自身的素养。

下午，他们又来到观前街。连续的奔波使小胥感到很累，双腿如灌铅般沉重，但又坚持陪着Dhana走了几圈，还帮他讨价还价。Dhana买了5把精致的扇面，其中有一幅是Dhana最为喜欢的，因为上面画着盘坐在莲花座上的释迦牟尼。

思考题

1. 阅读案例并回答相关问题。

无法确定的预订客房数量

省建设厅的考试安排在A市进行，考场安排在该市的一所高校内。B酒店就在这所高校附近，因为该校是B酒店的协议单位，所以安排建设厅的领导入住B酒店便于工作。

5月11日，建设厅的王主任预订了10间客房，当晚只入住了5间。12日上午，当建设厅的其他领导来酒店前厅办理入住手续时，被告知已经没有客房了。王主任说：“我们昨天就预订了10间客房，今天怎么会没有房间了呢？我们是来安排考试的，到其他酒店住也不方便工作啊，你们想办法吧！”总台服务员说：“王先生，实在对不起，现在酒店生意特别好，房间特别紧张。您昨天预订了10间客房，只入住了5间，另外5间客房一直到晚上都没有入住，我们就安排给其他客人了。”王先生听了很生气地说：“昨天预订的时候我说得很清楚，昨天是5间，从今天开始是10间，就算是当时我说错了。可要取消剩余5间客房的预订，也应该征求我的意见啊！”服务员再次向客人道歉，请客人稍候，随即向负责该预订的刘经理汇报。最后酒店想尽了办法，为客人安排了其他类型的5间客房。

请分析以上案例并回答以下问题：

(1) 出现上述情况的原因有哪些？如何避免上述情况的发生？请从酒店角度和客人角度分别分析。



(2) 正确的预订程序和方法是什么？在预订中需要特别注意哪些方面的问题？

(3) 你从该案例中得到了哪些启示？

2. 阅读如下投诉案例并回答问题。

两位外国客人的投诉

5月6日上午11：00，有两位外国客人拿着《征求宾客意见书》来到总台，要求结账，同时把投诉意见交到了前厅部。

这两位客人是通过当地一家旅行社预订的客房，预订时间为2天，因为住店不满意，所以提前一天离店，客人要求返还一天的房费。酒店总台告诉客人说："您是通过旅行社订的房间，您提前离店，我们会把一天的房费返还给旅行社，旅行社会和您结算的。"但是客人无论如何也不能理解为什么不能直接把这一天的房费给他，而是要返还给旅行社，再由旅行社给他，所以客人更加不满意。在这种情况下，酒店前厅部经理打电话给旅行社，旅行社又打电话找到外国客人的秘书，由秘书向客人解释后，客人才表示接受。

客人在投诉意见上写道："这里不是五星级的酒店，我们在这里没有享受到五星级的服务和体验，几乎没有服务员可以和我们交流。我们是有预订的，但当天下午3：00抵达酒店时，客房竟然还是脏的，这令我们很失望。我们本来打算住2天的，现在发生了这种情况，我们要提前一天离开。饭店是很好的饭店，客房是很好的客房，但饭店的服务质量实在令人失望。"

当天20：00，客人又打电话过来，说自己的孩子非常喜爱的玩具落在客房里了，询问酒店客房服务员在清扫房间时是否发现了。前厅部立刻与客房部联系，但是没有发现玩具，酒店向客人表示继续查找，直到5月7日上午9：00仍然没有发现玩具的下落，客人非常失望。

5月7日中午12：15，终于在客房部发现了客人遗忘的玩具。前厅部经理立刻打电话告知客人玩具找到了，并主动提出给客人快递过去。客人很惊喜，毕竟本以为找不到的玩具又有了着落，并表示自己出邮寄费用，前厅部经理说："这也和服务人员查房不够细致有关，您在酒店住得不是很满意，我们已经非常过意不去了，这笔费用由酒店来出。"客人又提出要写信表示感谢，就要了前厅部经理的E-mail地址，下午的时候，给前厅部经理发来了一封E-mail表示感谢。

请分析以上案例并回答以下问题：

(1) 分析客人投诉的原因，并说明如何避免。

(2) 分析案例中所涉及的酒店服务质量问题，并说明应该如何处理。

(3) 客人无法理解酒店退款的方式，你如何理解？



第 2 章　客房管理与服务

学习目标

知 识 目 标	技 能 目 标
1. 了解客房各个部分的设计; 2. 了解客房清洁卫生工作的准备、清洁顺序、注意事项、日常检查、计划卫生及消毒; 3. 了解房务中心模式的优点与主要职能; 4. 了解洗衣中心的主要工作内容、工作程序和注意事项; 5. 了解客人患病处理的原则和技巧; 6. 了解客房服务品质提升的重要性及其方法	1. 善于发现并运用客房设计的人性化原则; 2. 熟悉客房清洁的各个环节并熟练运用所学知识做好相关工作; 3. 能够准确做好房务中心的各项工作; 4. 通过洗衣服务体现酒店的服务品质; 5. 在客人患病时做出正确的处理; 6. 能够善于发现细节，为客人提供超值服务，提升酒店的服务品质

酒店是以建筑物为载体，通过为客人提供住宿和餐饮等服务而取得经营收入的旅游企业。其中，客房部所提供的住宿服务是酒店服务的一个重要组成部分。客房部又称为房务部或管家部，是酒店为客人提供服务的主要部门。由于客人在酒店的大部分时间是在客房中度过的，因此，客房服务质量的高低关系到客人对酒店舒适度的评价，也在很大程度上反映了整个酒店的服务质量。

现代酒店服务功能的增加是在满足宾客住宿要求这一最根本、最重要的功能基础上的延伸。因此，客房服务质量直接关系到客人对酒店产品的满意程度，对酒店的声誉和经济效益会产生重大影响。客房部还是酒店营业收入的主要部门，绝大多数酒店的客房收入是酒店经营收入的重要组成部分。客房部在酒店中的地位是其他部门所无法代替的。

客房部是酒店的基本设施和主体部分，是酒店的主要创收和创利部门。客房部的经营管理和服务水准直接影响着酒店的形象、声誉和经营效益。

客房部是酒店向客人提供住宿服务和各种客房服务项目的部门，其任务是“生产”干净、整洁的客房，为客人提供热情、周到的服务，确保客房设备设施时刻处于良好的工作状态；同时，客房部要保证客人的人身和财产安全，隶属于客房部的洗衣房则负责酒店所有布草和员工制服的保管和洗涤工作。

2.1　客 房 设 计

客房是酒店最基本的物质基础，是接纳客人的最主要的场所，客房部是带动和促进酒店其他部门运转的重要枢纽。客房是宾客留住酒店时的主要活动场所与生活区域，也



是客人在酒店中逗留时间最长的地方。客人在客房的时间一般超过入住酒店时间的60%，酒店对其的服务活动也是酒店服务活动的主体。现代酒店客房部的服务系统不断的调整和完善，已形成了一个全面而高效的运作体制，因此，酒店的客房服务是酒店不可或缺的组成部分。

为保证客人和酒店的利益，酒店客房设计应遵循安全性、健康性、舒适性、实用性和美观性的原则，做到既能满足客人的基本需求，又能充分考虑到一些细微的环节，以体现酒店对客人的关照。其主要表现在功能上的多元化、设施上的现代化、空间上的扩大化以及对美感、温馨和浪漫的注重。

随着客人要求的提高和酒店以人为本思想的进一步落实，酒店的设计越来越富于人性化。以客房为例，从以下 8 个方面进行论述。

1．客用电话的人性化设计

客用电话主要包括房间内的电话、卫生间的电话和在紧急情况下使用的楼层电话。

(1) 客房电话的一键通。一开始，酒店客房的电话和普通电话没有什么区别，客房里放有关于电话的使用指南，客人根据指南上提供的电话号码拨打到提供相关服务的部门。随着酒店以人为本理念的深入，客房设计越来越人性化，越来越多的酒店开始使用标有客房部、餐饮部、康乐部、商务中心、电话总机等图示按键的电话，这大大方便了住店客人。目前，越来越多的酒店开始使用客房电话的一键通服务，只要拨一个号码(如666 或者 888 等)或者按标有一键通的按钮，就可以直接拨通服务中心来解决所有的问题，满足客人的各种服务要求。

(2) 洗手间电话只能接听。酒店客房的洗手间内一般都配备电话，洗手间的电话主要是为客人在使用洗手间时突然来电话，不方便回房间接听而设计的。洗手间配备的电话一般比较简单，小巧玲珑，其按键在听筒上。但事实上，几乎没有客人会在使用洗手间时主动打电话，所以在电话的设计上就没有必要设计按键，只要能够接听就可以了。因此，目前有的酒店客房卫生间的电话开始采用了只能接听、没有按键的电话，这样既方便客人接听，又可以避免因为接电话时不小心碰到按键而影响通话效果，同时也方便了酒店的清洁卫生工作，节省了服务人员的工作量，提高了工作效率。

(3) 楼层电话拿起就接通服务中心。楼层电话一般是供客房服务员使用，或者客人因故(如忘记带房间钥匙或者打不开房门等)无法进入客房时使用。使用的目的是与酒店相关部门联络，希望酒店相关部门，主要是客房服务中心能够派服务员提供帮助。从人性化设计的角度出发，目前已有酒店开始使用不需要拨打的楼层电话，只要拿起电话听筒就可以直接接通客房服务中心。这一方面免除了客人查找号码的麻烦，另一方面也能够及时得到服务，还避免了打错电话而带来的其他麻烦。

2．客房床的人性化设计

客房的床是客人休息的最主要的地方。为了让客人得到更加舒适、更加放松的休息，酒店往往会针对不同的客人设计不同的客房，如商务客房、女性客房、家庭客房，睡得香客房、健身客房、嗅觉客房、常青客房等，在客房的色彩设计上也摆脱了传统的白色而使用更加丰富多彩的颜色。酒店对床的设计可谓绞尽脑汁，如危地马拉有一家闻名的催眠旅馆，患有失眠症的人到了这家旅馆后，上床不久就能入睡。原因是当地有一种草药可以提炼出“安那素”，它能抑制人的神经系统活动。这家旅馆的床就是用浸透了“安那素”的木材制成的，客人闻到气味便会自然入睡。此外，床在规格上越来越大，也越来越舒适。Hollywood bed(好莱坞床)的运用使床可以移动与分合，既可以作为单独的两张床又可以合并为一张大床，满足了客人的不同需求。有的酒店在两个床头柜的位置上分别设计了音响与电视同步，在休息的同时可以感受到音乐的震撼、剧场的效果，使身心得到彻底的放松。

3．客房紧急按钮的人性化设计

从安全的角度来说，越来越多的酒店在客房中设置了紧急按钮，以备在紧急情况下为客人提供及时有效的帮助。一般来说，按钮的位置在卧室的较多，因为正常情况下在客房的客厅中一般不会出现意外，在卧室出现突发事件的可能性更大。而客房卫生间的紧急按钮则更具有人性化，因为在卫生间发生意外的可能更大些，如客人醉酒在卫生间、呕吐时突然感到体力不支等。这些紧急按钮使客人在需要帮助时均能够得到及时的救助。此外，酒店客房的卫生间除了呼叫按钮外，还增设“请等候”按钮，以便在客人不方便时的沟通。

4．客房装修的人性化设计

客房的装修已经发生了翻天覆地的变化，更加体现出人性化。楼层走廊更加体现出艺术化、主题化。客房内部空间的分割均打破了横平竖直的、呆板的传统方法，整体一反常规。客房窗台下落、落地窗、飘窗等，间间室外有景、室内有画，景色内外交融，不是仙景胜似仙景。客房改变了门对门的传统，客房门后退或者侧开门或者斜开门。客房地面改变了满地铺地毯的传统，改在小过道和窗前用硬地板，有外阳台的度假酒店其外阳台多采用无漆木地板的形式，更是体现出家的感觉。家具拐角的金属，既有装饰作用，又有保护作用。墙壁、地面、床上用品等色彩多样，整体色调和谐，体现出客房主题。

5．客房设施的人性化设计

客房开始采用家用式棉被、人性化枕头。客房家具也出现了多元化的趋势，传统的三连桌、床头柜、落地灯正在做彻底的革命。家具布置分散，有挂墙及玻璃化的趋势。



E时代宽带上网客房，客人可直接上网。客房配有手提电脑及打印机。可用网络控制房间温度、用电视上网点播节目、查阅自己在酒店的各项消费。电视机不再放在电视柜上，而是采用了液晶电视挂在墙壁上，视觉上增加了客房的面积，感觉上增加了房间的舒适度。房内增放观赏植物，绿意盎然。即使不是无烟客房也不直接供应烟灰缸和火柴，如果客人需要就要找客房服务中心，在这个过程中，客人稍微麻烦了一些或许就能够少吸烟或者不吸烟，一切为了客人的身体。

6. 客房照明的人性化设计

客房照明的人性化设计主要体现在：房门外有光源不强的局部照明射灯，使客人及员工看房门号与插锁更方便；在度假型酒店中加装顶灯，呈现出家庭气氛；房内灯光向顶灯、槽灯方向发展，摇臂灯及台灯愈来愈少用；吧台改顶射灯为背后照明，台面石材化，吧台配备电热水壶和电源插座；“请勿打扰”开关设在小过道的墙上，且开关上有中英文的显示；电源、插座有不同的规格，同时符合中国与英国的标准，减少提供接线板的麻烦；插座抬高，防止低位及不被家具遮挡。

7. 客房洗手间的人性化设计

(1) 洗手间的音响设计。第一次发现洗手间里设有音响装置是在福建的福州最佳西方财富酒店，当时有一种意外的、惊喜的感觉，觉得酒店的这种音响电视艺术在卫生间的设计真的是太人性化了！试想，客人正在房间里观看电视，突然内急，这时就要去洗手间。但很可能就是在客人使用洗手间的瞬间，正是足球比赛进球的关键时刻、一首最喜欢听的歌曲的高潮部分、某个电视连续剧的重要环节，抑或是客人最爱看的其他内容，错过了实在是可惜。酒店洗手间的音响可以和房间电视的同步，音响播放的就是电视里正在播放的节目，这样客人在使用洗手间时就不会错过精彩部分了。另外，现在酒店客房的卫生间多数是落地玻璃的透明设计，客卧相通，靠近客房的墙面由波纹玻璃或PVC卷帘相隔，这样听觉和视觉就都能够得到充分的享受。

(2) 洗手间设施的人性化。洗手间空间的扩大化与开放化。洗手间一般有8～10平方米，这样就有了足够的装饰空间，可以设计盥洗、如厕、淋浴、健身、化妆等多元化的功能，设置放大镜、电吹风、地秤、电话分机，手纸设双手纸架设施，并在坐厕前加装一个小搁架，方便客人放书、手机等物，坐厕上方增顶灯，方便客人阅读；卫生间移到窗户边，扩大视野，将枯燥、单一、寂寞的洗浴、坐厕多元化。独立箱式淋浴装置、洗面、洗浴、用厕采取平面布置区域化，互相干扰少，现代化的节能型洁具，洗浴水变成控温水龙头，淋浴喷头由挂墙式变为顶式(热带雨淋)，在洗手间内放置艺术品、安装艺术画，更加注重美感、温馨和浪漫。

(3) 抽水马桶旁的“请稍候”按钮。很多酒店的房间里都有“请勿打扰”按钮。房



门外面的灯一亮，就表示“请勿打扰”。但客人没有睡觉，或在房间里等朋友时，一般不会打开“请勿打扰”的灯。如果进了洗手间，刚刚坐上抽水马桶，此时有人敲门，客人该怎么办？一般酒店没有考虑到这一点，但大连有一家酒店居然做到了。这家酒店抽水马桶的旁边有个按钮，上面写着“请稍候”。客人如厕时听到敲门声，就可以按此按钮，房间外面的灯就亮了，上面显示“请稍候”，来访者就能知道客人大概正在洗手间了。这小小的按钮是服务上的“深耕”方式，谁能比竞争对手多走一步、做好一点、多赢一点，谁就能赢得市场。

8．其他细节的人性化设计

其他细节包括在衣柜里的保险箱不宜设计得太高，以客人完全下蹲或者站着能使用为宜，千万不要设计在弯腰的地方，否则客人会感到疲惫；插座的设计要考虑手机的充电使用；客房家具的角最好都是钝角或圆角的，这样不会给年龄小、个子不高的客人带来伤害等。

总之，酒店客房的设计越来越从客人的角度、从实用和方便的角度进行考虑，最大可能地体现了人性化，为客人创造了一个更加享受的居住空间，满足了客人享受和酒店发展的需要。

2.2　客房清扫服务

清洁卫生是旅游者选择酒店的最重要因素之一，客房的清洁卫生工作是客房部最基本的工作内容之一。作为客人住店期间最重要的休息场所，客房必须是舒适、清洁、安全和卫生的。因此，每位客房服务员必须站在宾客的立场上，以严格的操作流程和业务规范来做好客房的清洁工作。

1．客房清洁卫生工作的内容

客房的清洁卫生工作包括日程清洁和计划卫生两部分。

酒店客房的日常清扫工作一般实行两进房制，即上午的大清扫和下午的小整理、做夜床；VIP 客房一般采取专人打扫，采用三进房制或“随进随出”制；长住房则与宾客协调，定时打扫。

2．客房清扫的顺序

客房清洁员在每天开始客房清扫前，应根据开房的先后，由宾客情况或总台和领班的指示决定客房清扫的顺序。一般情况下，客房的清扫顺序：挂有 MUR(make up room)指示的房间，即请速打扫房；总台或领班指示打扫的房间；走客房；普通住客房。

3．客房清扫的准备工作

清洁员要掌握清扫客房的准备工作程序：领取客房钥匙；了解当天房态；决定清扫顺序；准备房务工作车及清洁用品、器具与各类房客用品；准备吸尘器；检查着装。

4．客房清扫的注意事项

在接到客人离店的通知后，要迅速来到客房，对客房进行检查。检查要点包括宾客有无遗留物品，房间的设备如家具、物品有无损坏及丢失，房客的小酒吧(mini bar)与饮料消耗情况。如有以上情况，立即通知总台及领班，并进行登记；对卫生间各个部位进行严格的洗涤、消毒，清扫合格后，立即通知总台。如果是住客房，要在征得房间内宾客的同意后再打扫房间，宾客的物品与文件不能翻看，不得自行处理宾客的物品；不得接听客房电话；房间清扫完毕后不得无故停留。

5．客房的日常清洁检查

客房的清洁卫生质量与酒店的清洁标准和检查制度的制定密切相关，同时这些标准的贯彻执行也非常关键。客房的清洁标准分为视觉标准和生化标准。视觉标准指宾客、员工和管理者凭借视觉或嗅觉能感受到的标准，但因个体感受不同，此标准只是表面现象。与视觉标准相比，房客清洁卫生质量更深层次的衡量标准是生化标准。生化标准是由专业防疫人员进行专业仪器采样与检测的标准，包括洗涤消毒标准、空气卫生质量标准、微小气候质量标准、采光照明质量标准以及环境噪声标准等。客房清洁检查制度包括清洁员自查、领班普查、管理员抽查、部门经理抽查、总经理抽查、定期检查、其他形式检查等。还有一些其他形式的检查，即在客房设置宾客意见表、拜访住店宾客或邀请一些专家、同行进行检查。这类检查由于角度不同，能发现一些酒店自身不易觉察的问题，有利于提高酒店的质量水平。

6．客房的计划卫生

客房的计划卫生指在日常整理客房的清洁卫生的基础上，拟订周期性的清洁计划，采取定期循环的方式，对客房中平时不易做到或无法彻底清理的项目进行清洁。例如，地板打蜡、地毯吸尘、擦窗、家具除尘及打蜡、清扫墙面、卫生间清洁消毒等。周期计划卫生包括每日计划清洁、季节性计划清洁及年度性计划清洁。客房部拟订计划后，要落实和检查计划清洁的工作。一般由领班负责督促清洁员完成当天的计划卫生任务，并进行检查。

7．客房清洁中的消毒工作

(1) 客房卧室消毒。定期对客房卧室进行预防性消毒，方法包括每日的通风换气、

室外日光消毒、室内采光消毒以及每星期一次的紫外线或其他化学消毒剂消灭病菌和虫害，防止病菌传播。

(2) 卫生间消毒。卫生间要做到天天彻底打扫，定期消毒，因为卫生间的用具设备极易感染病菌，消毒工作尤其重要。

(3) 茶具与酒具消毒。茶具与酒具也是传播疾病的渠道，楼层应配备消毒设备与用具，以便进行杯具消毒。客房杯具必须每天撤换，统一送到洗涤室进行洗涤消毒。走客房的杯具统一撤换，并进行严格的洗涤消毒。

(4) 客房清洁员自身的消毒。该项工作也非常重要，清洁卫生间时要戴胶皮手套，上下班更换工作制服，保持制服的干净；定期检查身体，防止疾病传染。

除了按照酒店的标准程序进行客房清扫外，在工作中要“站在宾客的立场考虑问题”，这是所有服务工作的总方针。例如，在清洁卧室和卫生间的镜子时，就是要把镜子擦得光亮干净，没有一点污渍。服务员总是习惯从正面擦，尽管眼睛睁得像铜铃，眼珠的位置仍然只停留在镜子的正面。实际上，客人从侧面看镜子的机会更多。客人开门进房，很容易就看见的是卫生间门口的大衣镜和写字台前化妆镜的侧面。再如，查房时经常会发现床头柜和床沿的角落处的地毯上有许多指甲屑和瓜子壳。由此可以想到，客人会坐在床沿，在床头灯下剪指甲，或躺在床上嗑瓜子，所以床头柜和床沿的角落也是清扫的盲点。总之，清扫工作要到位，不能遗漏每个角落。

在清扫服务中遇到客人特殊的合理要求，如多送一副洗漱用品、多送一卷纸等，服务人员都应立刻记下并送到位，同时在交接班本上做记录，在以后的服务中要积极主动，不需要客人再提相同的要求。

清扫客房的程序和标准见表 2-1。

表 2-1　清扫客房的程序和标准

程　　序	标　　准
1．班前会	提前到岗，做好相关的准备工作，参加班前会，了解当日工作要求及安排
2．房卡钥匙领用	按部门钥匙领用规定操作： (1) 到服务中心在钥匙签字本上签名领取钥匙。 (2) 清扫员打扫房间卫生时，钥匙必须随身携带，严禁乱丢乱放，对应清扫的房间要逐间开启，不得为图省事一次性打开若干房门，如果有事要离开饭店，必须先交回钥匙。 (3) 严禁为任何陌生人开启房门，即使是客人声称房客委托也不可以。 (4) 如果有客人声称不慎将钥匙遗忘在房内，须了解清楚客人身份后方可帮助开门。 (5) 发现房门上有客人遗忘的钥匙，要及时提醒客人，如果客人不在应立即交予督导并做好记录。 (6) 在工作时钥匙断裂或遗失，必须及时上报，不准私自配制

续表

程　　序	标　　准
3．房间清扫	(1) 打开门窗，通风换气。 (2) 撤掉客人用过的被套、床单、枕套，送出房间。 (3) 整理床铺，换上干净的床上用品。 (4) 撤掉客人用过的茶具，清除室内杂物、纸屑、果皮，并装入垃圾袋送出房间。 (5) 室内整理，按顺序擦净浮灰。 (6) 放置清洁的茶具、水杯等物品。 (7) 室内地面的吸尘、清扫。 (8) 保证房间清洁，使人感觉舒适，设备设施完好
4．卫生间清扫	(1) 打开排气扇通风。 (2) 撤掉客人的废弃物，将垃圾袋送出卫生间。 (3) 用 3 种标志明显的工具浸蘸清洗消毒液，分别擦洗面池、浴缸、坐便器。 (4) 用自来水冲洗面池、浴缸、坐便器。 (5) 用不同干抹布分别擦净面池、浴缸、坐便器，保持物品光洁。 (6) 更换水杯，放置一次性用品及清洁方巾、毛巾、浴巾和地巾等。 (7) 擦洗金属器具、镜子、地毯。 (8) 关闭排气扇，将卫生间的门虚掩。 (9) 保证卫生间洁净、洁具明亮、物品齐全
5．维(报)修	(1) 服务区域范围内各设备设施的检查，对简单处理后不能正常运作的设备设施要及时报修。 (2) 检查维修后的设备设施是否运转正常。 (3) 保证维修后服务区域的清洁
6．物品处理与工具保管	(1) 客遗物品交给客房服务中心。 (2) 及时通知客衣的洗涤收送。 (3) 撤收布草，垃圾收集入袋并放至规定地点。 (4) 整理、清洁和保养分配的清洗工具，在打扫过程中按规定摆放
7．日报表	正确、及时填写清扫日报表
8．返工	根据督导检查情况对不合格的房间及时进行返工

案例 2－1

敲 门 事 件

8 月 31 日下午 1：00，一位协议单位的客人入住到 0811 房间，酒店规定：凡是入住的协议单位客人每日均享受免费水果一份。于是，早班服务员在接到住房通知后立刻拿着赠送的水果走向 0811 房间，到达时发现客人已经在房间了。于是，服务员按规定程序敲门,表明身份并说明来意，当时客人表示正在房内更换衣物及整理行李，让服务员把水果摆放在门口即可，过后自己会开门出来拿进房间，于是服务员按照客人的要求将水果摆放在门口就离开了。

下午 5：30，中班服务员来到 8 号楼 0811 房间门口，准备为客人开夜床，服务员快

速地敲了两下房门后没有听到声音，而且发现水果还在门口放着，就误以为客人不在房内，便用工作卡打开了房门。当服务员推开房门并正要往房内走时，躺在床上的客人听到响声猛然从床上坐起来，服务员连忙向客人道歉并退出房间。

10 分钟后，客人很生气地来到总台找到大堂经理投诉，说服务员未经他同意便擅自开门进房，住在这里没有安全感，不愿意付房费。最后大堂经理向客人道歉，并同意将房费减半才化解了这次投诉。

【案例评析】

该案例讲述的是服务员因为没有严格按照敲门的工作程序进行操作，误以为客人不在房间而冒昧闯入，导致客人投诉的过程。可以从以下两个方面进行分析：

(1) 客房是客人的私人空间。客房是客人的“家外之家”，客人一旦进入客房，该房间应被看做客人的私房，因此，任何服务员都不得擅自进入客人的房间，都必须遵守相应的注意事项。服务员进入客房一定要先敲门，待客人允许后再进入房间。如果房内无人，也要经 3 次敲门确认无人后再进入房间。否则，不经客人允许就进入房间会打扰客人休息，影响客人的生活，暴露客人的隐私，让客人无安全感。在此次事件中，虽然第二次服务员进房时敲了门，但只是应付了事，轻轻地敲了两下，而且很快，根本没有给客人充分的反应和准备时间。另外，服务员第一次敲门去送水果时，客人未让服务员进房，这说明客人不愿被人打扰，服务员就应多加注意，不要随意去敲门打扰客人休息。

(2) 掌握正确的敲门程序。正确的敲门程序及注意事项如下：

第一次敲门：站在门前适当的位置，目视猫眼，面带微笑，用右手食指或中指关节轻轻敲击 3 下，每次间隔大约 0.8 秒，同时通报“house keeping”或“客房服务员”。

第一次等待：敲门后等待客人的回应，要给客人反应的时间，切勿立即用钥匙开门或连续敲门。

第二次敲门：客人无应答则进行第二次敲门，敲门和通报的方法与第一次相同，只需适当加重一点，声音再提高一点。

第二次等待：等待客人回应。

第三次敲门：如果无人应答则将房卡靠近门锁，轻轻转动推开房门，在房门开了一条缝时再敲一次并自报家门，这样才能确保服务质量。

案例 2-2

隐形眼镜不见了

某日傍晚，服务中心接到总台电话，说住在 0621 房间的外籍客人放在房间的隐形眼镜不见了。客服人员立刻前去了解情况，经询问得知：客人在早上离开客房前，将隐形眼镜放在卫生间台面上的皂盒里了，但下班回来后却发现放在皂盒里的隐形眼镜不见了。客服人员立刻联系了当班清扫服务员，清扫服务员经回忆记起，在整理房间时，发

现卫生间的皂盒里有一些液体，但并没有注意到里面有隐形眼镜，便在清理的时候随手将液体倒掉了。

客人称丢失的眼镜在中国购买不到，只能定做，而且价格昂贵。客服人员陪着客人在酒店周边多家眼镜店寻找，但都没有找到同类型的隐形眼镜，最终只能在一家眼镜店为客人选购了一盒其他类型的隐形眼镜。

【案例评析】

(1) 清扫客房时注意观察细节。在对客服务中，客房服务员不仅要把房间打扫干净，给客人创造一个整洁、干净的住宿环境，同时还要给客人以享受，当然也包括心理上的享受。除了整理好房间之外，还要给客人营造一种家的气氛，这就要求在工作过程中要注意客人的喜好、习惯等相关信息，要在工作中细心观察。如果客人是佩戴隐形眼镜的话，房间内势必会有浸泡隐形眼镜的药水，这就应该多注意一下客人是否把隐形眼镜放在某个小盒子或小罐子里了。如果对这些特殊信息多关注一些的话，那么就不会发生把客人的隐形眼镜不小心丢掉的事情了。

(2) 清理客房时不要随便移动客人的物品。在清理房间的过程中，服务人员一定要谨慎，不随便移动客人的物品，该清理的要清理掉，遇到自己拿不准的情况应该及时请示主管或经理，不可自作主张，以免引起客人不必要的误会和不快。如果是客人读的书籍、看的报刊，在整理时也要注意不要翻乱页码，以免给客人造成不便。

案例 2-3

漏补的卷纸

1 月 10 日早晨，客房清扫服务员像往常一样进入 0312 房间打扫，客人当时正在房间，特意关照清扫服务员以后每天要给他的房间多放一卷纸。清扫服务员立刻答应了客人的要求，并在打扫完房间后多放了一卷纸，并在下班时认真地在在交接班本上写上了“0312 房间每天需多放一卷纸。”

第二天晚上，客人打电话至服务中心，质问道：“为什么没有给我的房间多放一卷纸，昨天刚刚说过就忘了，难道每天都要说一遍吗？”服务中心员工马上向客人致歉，并立即给客人送去了卷纸。

原来是第二天早上清扫该房间的另一位服务员没有仔细查看交接班本，以为没有什么特殊的事情，便像往常一样只给房间补给了常规的物品，而漏补了客人要求的一卷纸。

【案例评析】

该案例中，服务员没有仔细查看交接班记录而遗漏了客人的要求，导致客人不满。具体分析如下：

(1) 交接班是酒店服务中非常重要的一个环节。如果信息没有及时传递下去就会在



对客服务中出现问题，造成工作的被动，严重的会引起客人的投诉。交接班管理也是酒店日常管理的重要内容。在实际工作中却时常出现有些事情交班后无落实的情况，个别员工甚至养成了一种被动的工作习惯，等到问题出现了才去查看交接班记录。交接班是为了传递各种信息，包括上一班次没有做完的工作或下一班次需要注意的地方等，服务员要真正做到对各种事情心中有数、合理安排、确保落实。

(2) 重视客人的需求并认真记录和交接。作为楼层服务员应该时刻了解自己所管辖区域客人的习惯、喜好及特殊要求，认真查看交接班记录，否则就会出现案例中服务不连贯的现象。酒店员工应该养成良好的工作习惯，即把一些必须完成的事情拿本子记下来，在下班或者交接班的时候再次确认还有没有未完成的任务，这样就能有效避免遗漏。永远不能对客人说“no”，更不能将客人交代的事情忘记。对于客人来说，酒店服务是一个整体，任何一个员工出现的问题都会直接影响客人对酒店的评价，因此，每个环节都必须给予重视，只有环环相扣才能保证服务的持续性和连贯性。

案例 2–4

破碎的玻璃杯

5 月 20 日，有位客人在入住的第一天不小心打碎了一个刷牙的玻璃杯。清扫服务员在第二天早上打扫房间时发现了这个放在卫生间的破碎的玻璃杯，便按正常程序把此情况反映至服务中心，服务中心则和往常一样开了一张赔偿单，让客房服务员按常规把赔偿单放入客人房间。

为避免客人不承认的情况发生，客房服务员就将破碎的玻璃碎片保留在房内。晚上客人回房，看到桌上的赔偿单及没有处理掉的玻璃碎片，很不高兴。客人觉得不吉利，也不安全，虽然在赔偿单上签了字，但在第三天，酒店却收到了客人的投诉，表示服务员在打扫完房间后没有及时处理掉残留的玻璃碎片，自己对此非常不满意。

【案例评析】

此案例中，服务员处理这件事有失灵活性，虽然是按照服务规程操作，却导致了客人的不满。可以从以下三个方面进行分析：

(1) 要保护客人的安全，表示对客人的信任。客人不小心打碎了玻璃杯是常有的事，即便是客人的责任，也没有必要为了留住所谓的证据(玻璃碎片)而不顾客人的安全。试想，如果残留的玻璃碎片划伤了客人，那后果将不堪设想。并且这种做法显示了酒店对客人的不信任和不尊重，最终导致了客人的不悦，使客人对酒店的印象大打折扣，从而也影响了酒店的声誉。

(2) 处理事情要灵活。在不同的情境下，服务员应本着具体问题具体分析的原则，而不是一成不变地机械地照搬服务规程。遇到客人打碎玻璃制品，服务员应在第一时间先把碎玻璃清理干净，以免客人不小心又造成二次伤害，同时也应立即询问客人是否

有划伤，并提醒客人玻璃制品应小心使用，这样客人便有了一种被尊重及被重视的感觉，然后再选择合适的时机向客人解释赔偿事宜，这样客人在心理上也就能够接受了。客人到酒店消费，除了要得到生理需要、安全需要、情感需要的满足外，还希望得到酒店的信任和尊重。因此，服务员首先应尊重顾客，相信顾客，否则会造成顾客的不满，并伤害了顾客的自尊心。

(3) 要站在客人角度思考问题。酒店里的服务标准和规定是为了保证服务质量、确保服务水平的一种手段，主要的目的是满足客人的需求。服务人员必须要做到心中有客人，善于站在客人的立场上去思考问题，这样就会避免类似错误的发生。

2.3 房务中心

房务中心又称为客房服务中心，为了保持楼面的安静，尽量减少对客人的干扰和降低酒店的经营成本，越来越多的酒店采用房务中心的服务模式，实行 24 小时值班制。在客人住宿期间需要提供客房服务时，可以直接拨内线电话通知房务中心，房务中心在接到客人要求提供服务的电话后，会通过酒店内部的呼叫系统通知客人所在楼层服务员上门为客人服务。

房务中心的工作至关重要，负责分发客房区域内的钥匙，传递房态等相关信息，与各相关部门联系有关事宜，为客人提供服务物品以及客遗物品的保管与登记，保证客房各项工作的顺利进行。其主要职能：对内为客房部协调各部门关系，包括与前厅部的房态核对(如住客情况的入住与退房)，与工程部的客房报维修，与保安部的客房安全保证，与餐厅部的订餐、送餐、收餐具等；对外接听电话，为酒店住店客人解决疑问，包括添加一次性用品信息、清洁卫生信息、洗衣信息等，并及时将客需传达到本部门员工及酒店的其他部门，做到酒店对客服务的快速准确。

房务中心的优点是可以营造自由宽松的环境，少打搅客人，保持楼层安静；同时由于是统一指挥、统一调度，工作效率高，可以节省人力，降低客房营业费用。但是采用这种服务模式，服务员不能面对面地为客人服务，减少了感情交流，亲切感、安全性弱化，遇到服务忙时会出现照顾不周等情况，服务员也较难主动发现客人的需求并及时提供服务。

房务中心的工作程序和标准见表 2-2。

表 2-2　房务中心的工作程序和标准

程　　序	标　　准
1．交接班	(1) 根据交接班内容，认真核对钥匙、中心物品及交接内容，掌握动态客情，及时向督导汇报客房出租情况。 (2) 掌握了解班前情况，以便做好本职工作

续表

程　　序	标　　准
2．电脑操作	(1) 根据电脑动态信息，及时准确地传递及反馈对客服务信息。 (2) 熟练掌握客房管理系统的操作方法
3．客衣收取	(1) 接收楼层服务员收取的客衣，并做记录核算，及时通知洗衣房收洗。 (2) 及时准确无误地服务
4．报表制作	根据当日当班客情，填写相关的物品领用表、代销品消耗量表、客房营业额表以及客衣、赠品、客人遗留物品等相关信息
5．报修	根据清扫及楼层检查、报修内容，及时与工程部联系维修，确保房间设备设施的正常运转，并做好跟踪服务工作
6．接听电话	铃响 3 声之内拿起电话，注意使用敬语，正确、热情、礼貌地回答宾客的提问，并做好相关记录
7．物品的管理	(1) 负责中心卫生以及物品的保管，对外借物品做好记录并督促其及时送回。 (2) 登记保管好客人遗留物品。 (3) 准备好次日各岗位员工的工作用具、用品

案例 2—5

“OK 房”不 OK

9 月 16 日，田先生来 A 酒店休息，总台服务人员一看是常来的田先生，便安排了一间刚打扫完的房间(0121 房)。当田先生拿着房卡打开 0121 房的房门时，脸上轻松的笑容瞬间凝固了，眼前的一切简直不敢让他相信：房间内一片狼藉，床上的被子揉成一团，写字台上也是一片凌乱，垃圾筒内满是垃圾。田先生回到门口再三看了看房号，的确是 0121 房，没走错啊，但怎么会是脏房(即“走客房”，客人离店但没有清扫的房间；也有的酒店叫做“离客房”)呢？田先生打电话至前厅部经理说明了房内的情况，前厅部经理立刻打电话至房务中心询问，楼层服务员迅速赶至 0121 房查看，并立刻向田先生道歉，答应马上再找一间干净房让田先生休息，但此时田先生表示不用了，直接把房卡交给了楼层服务员，让楼层服务员到总台把他的休息房取消。虽然田先生表面上没有对酒店的服务表示太大的不满，但内心已经给酒店的服务打了零分。

后经调查弄清楚了事情的原委：客房清扫服务员打扫好房间向房务中心报 OK 房时，房务中心人员没有听清楚清扫服务员所报的房号，也没有向其重复房号，误把其他房号听成了 0121 房，所以给 0121 房做了干净房，导致总台安排客人进房。同时，在客人总台办理入住、系统响应报房时，房务中心人员也没有通知客房服务员 0121 房客人进房休息，最终导致了这一事件的发生。

【案例评析】

房务中心是客房部的一个重要岗位，它相当于一个指挥所，是与酒店其他部门联系

的窗口，传递信息、分配任务、下达命令都是服务中心的日常职能。房务中心一旦出现看似不起眼的小差错，将会影响部门所有员工工作的正常运作。

本案例中突现了房务中心工作流程中的一系列不规范的问题，分析如下：

(1) 接听电话要规范。对所有来电，务必在铃响 3 声之内接听，并按规定程序使用敬语接听(包括酒店内部人员的来电)；仔细倾听对方所述内容并重复所提出事宜，必要时做好记录，给予答复后要待对方挂机后方可挂机。工作中不能因为忙碌就忘记或者忽视其中的细节，显然案例中的房务中心接到清扫服务员的电话后未能重复确认房间号码，所以导致了房态变更错误。

(2) 房态变化要及时通知客房服务员。房务中心应及时清楚地掌握房态，及时向楼层提供正确的房态变化情况及住客情况，以便楼层掌握好工作内容及进度。案例中，如果客人办理了入住手续，房务中心接到前厅部房态变更的通知，应立即告知客房服务员并确认，这样就不会发生案例中的情况了。

(3) 服务中要注重细节。酒店的对客服务是由一个个环节串成的，只要有一个环节没有衔接上，那么即使其他环节做得再好，宾客对酒店的满意度还是等于零。每个细小的环节都要认真对待，绝不能遗漏自认为不重要的地方，只有坚持不懈地把 1%的工作做细、做实，才能确保整体 100%的完善。

案例 2—6

常住客人的不满

案例 2-6-1

A 酒店的常住客人比较多，考虑到经常有客人自己洗衣服，所以酒店准备了一部分晾衣架供客人借用。

某日晚上 21∶36，2522 房间的客人打电话至房务中心，十分不悦地说，早上他离开时和楼栋里的服务员说过要给他的房间放置一个晾衣架，为何到现在也没有给他送过去。房务中心人员马上向客人致歉，并当即承诺马上让服务员给客人把晾衣架送去。过了大约 15 分钟，客人又打来电话到房务中心，质问为何这么长时间了还是没有把晾衣架给他送过去。在客人的第二次催问下，客房服务员终于把客人所需要的晾衣架送到了客人房间。

原来，客人早上遇到早班的服务时，与早班服务员说了想要一个晾衣架，服务员也答应会为客人送去晾衣架。但客人走后服务员一直在忙其他的事情，没有及时把客人所要的晾衣架送去，后来就忘了此事，最后导致了客人的不悦。

案例 2-6-2

某日，服务员在给酒店的一位常客陈小姐送矿泉水时，陈小姐向其反映：她从上周

六入住到现在已有5天的时间，昨天她告诉清扫服务员今天要把被罩换成新的，但回来后发现被罩还是未换，喝水的杯子未刷，地毯上的卫生纸屑等杂物未清理干净，水果盘内未添加水果不说，里面还有风干的果肉。服务员连忙向陈小姐道歉，并立即帮客人换了新的被罩，更换了未刷的杯子，添加了水果，及时清理了地毯上的杂物，但陈小姐仍然对此事表示非常生气。

【案例评析】

(1) 客人的要求就是命令。客人每一次提出要求，就是给酒店提供了一次展示形象的良好机会。因此，服务人员答应客人的事情必须在第一时间为其办到，否则就是失职，就会影响酒店的形象。

(2) 对于客人交办事项的处理。客人交办的事情，当时能完成的立即完成，不能马上完成的要记录下来，做好交接，并做好及时的跟进和落实。重要的事情需要管理人员督促检查，管理人员既是检查者又是有效的补位者，可以通过走动式管理对过程进行控制，使问题得以及时地解决，从而达到好的结果。

(3) 对长住客人的服务质量不能降低。案例2-6-1中未能充分重视客人的要求，案例2-6-2中更是该换的被罩没有换，应该清理的垃圾没有清理，喝水的杯子没有刷洗，水果没有及时添加，因此导致了客人的不满。员工工作的责任心不够，没有质量意识，导致客人最基本的要求未达到。如果酒店员工把每一位客人从自己心里都当成重要客人来接待的话，就不会出现这种问题。当然检查工作不到位，在管理上出现漏洞，也是导致发生了不该发生的低级错误的原因之一。

案例 2—7

卫生间水温不够

10月18日，入住0516房间的日籍客人田中先生在用过早餐后来到总台反映，洗澡时房间内的水温不热，等浴缸的水放得差不多了可以泡澡时水经常是温的，根本达不到可以泡澡的温度，无奈昨晚只能草草地洗了一个澡，因为白天工作了一天，回到房间想舒舒服服地泡一个澡以消除疲劳，希望酒店能查找原因或想想其他办法帮他解决泡澡的问题。总台人员了解了客人要求后，向客人表示将马上通知客房人员前去房间查看、寻找原因，为客人解决洗澡问题。

当天晚上7：00，田中先生回到房间，不一会儿便到总台找大堂经理投诉，反映早上向总台指出的水温不够热的问题并没有帮他解决。田中先生觉得酒店对客人的要求不够重视，对酒店的服务态度很失望。

后经了解，早上总台人员告知了房务中心田中先生反映的情况，房务中心便指派一名客房服务员前去检查水温。客房服务员到0516房间开启热水试了试水温后，个人感



觉是热的，便告知房务中心人员水温正常。房务中心人员得到客房服务员的回复后，认为房间水温已经正常了，这件事情已经处理完毕了。所以并没有对客人反应的水温不够的问题采取其他的措施，也没有顾及田中先生的感受。

【案例评析】

该案例中，房务中心人员与客房服务员都存在工作上的失误：

(1) 客房服务员缺乏责任意识。当房务中心通知客房服务员去查看入住宾客反映出的问题时，客房服务员没有认真细致地查找问题，也没有站在客人的立场去考虑客人的需求，而只是凭着自我感觉，以主观意识来处理事情。

(2) 房务中心人员缺乏监督管理意识。房务中心把事情转达至客房服务员，让客房服务员去处理，得到回复后就认为问题已经解决了。并没有认真核实，也没有将事情告知督导，让督导进一步跟进事件的处理过程及结果。

(3) 未充分理解客人的需求。酒店宾客的需求呈多样性和多层次性，对同一设施的使用要求也不尽相同，在服务过程中就应该深入了解每位客人的特殊需求，站在他们的立场上考虑问题而不是想当然地凭主观臆想去解决问题，否则是无法让客人满意的。日本客人并不是像我们一样洗澡的时候站着冲洗的，他们绝大多数喜欢泡澡，要求的水温自然就比较高。如果考虑到了这一点，客房服务员在试水温时就不会认为没有问题了。

2.4 洗 衣 中 心

洗衣服务是酒店客房服务的重要组成部分之一，酒店客房部的洗衣中心(洗衣房)负责对客洗衣服务、员工制服的洗涤和熨烫服务、各部门纺织品的洗烫和缝补服务等。洗衣中心提供的服务类型包括干洗、湿洗、烫洗、缝补。在洗衣服务中，重点介绍对住店客人的洗衣服务。

1. 客衣的收取和检查

收取客衣要及时，在规定时间或者客人要求的时间收取；收取时进行清点和检查，检查是否填写洗衣单，检查数目是否与洗衣单相符，检查客衣裤袋、衣袋是否有遗留物品，检查衣服是否有明显破损等。如无问题则及时送洗，如有问题则放在房内，待客人确认后再送洗。

2. 衣物送回

当客人的衣物洗好后，由洗衣房送至客房中心，服务员根据领取单分别送至客人房间。如果客人付现金则向客人收洗衣费，如果记账则请客人签单后送至总台收银处。

洗衣服务的注意事项：①收洗衣物时如有客人要求，可以帮客人填单，但客人必须



签名确认；②不可以在房间内检查洗衣的口袋，只可以点数；③如遇 DND(请勿打扰)房，可转交下一班次人员跟办，并做好交接记录；④如果遇到特殊情况，如洗衣单填写与实数不符，或洗衣单上无此项收费，服务员应及时汇报给领班，由领班做进一步处理，服务员决不可自作主张。

当然，洗衣服务做得到位同样可以让客人感受到酒店的关心和关注，给客人留下深刻的印象和美好的回忆。

洗衣服务的程序和标准见表 2-3。

表 2-3　洗衣服务的程序和标准

程　　序	标　　准
1．收洗衣物	(1) 楼层服务员要求客人自己填写姓名、房号、送洗日期及送洗衣物名称、件数和单位。 (2) 如果客人不在房间： ① 检查洗衣单是否签字； ② 如已签字，清点数量，检查衣物是否有破损； ③ 如无问题，及时送洗；如有问题，则放在房内，待客人回房确认后再送洗
2．核实并检查	(1) 及时清点件数。 (2) 检查口袋里有无钱物，发现钱物要当面点清交还客人。 (3) 检查有无破损或油垢，如有应向客人说明，并在洗衣单上注明破损程度及位置。 (4) 送至客房中心登记备录，统一由洗衣房来拿取
3．衣物送回	(1) 当客人的衣物洗好，由洗衣房送至房务中心后，服务员根据洗衣单到各区域领取。 (2) 分送到客人的房间。 (3) 向客人收取洗衣费，如果是记账客人则将费用输入电脑，并把洗衣单和账单送至总台，待客人离店时一并结算
4．特殊情况的处理	(1) 如遇加急，按洗衣单收费操作。 (2) 如遇客人询问急洗，本着急客人之所急的原则，为客人清洗熨烫。 (3) 衣物不能干洗时，要及时与客人说明原因。 (4) 如果客人投诉洗涤质量，客房要积极配合查找原因，并反映至大堂副理，以便及时解决

案例 2—8

迟到的客衣收取

某日晚上 9：00，房务中心接到 1221 房间客人的电话，客人告知房务中心说他有一件外套需要净烫一下，让服务员第二天早上 8：30 到房间收取衣服，同时要求 9：00 要将衣服熨烫好送回房间。

房务中心人员详细地记下了客人的要求，第二天一早就将此信息告知了客房服务



员。客房服务员表示已经记下了。等到了 8：40 左右房务中心想起衣服的事，就联系客房服务员有没有去收取客衣，客房服务员说还没来得及去收。房务中心让客房服务员立即前去收取，当服务员到客人房间时，客人已经前去餐厅用餐。而且客人并没有将需要熨烫的衣服装入洗衣袋内，只发现衣橱里面挂着几件衣服，看了看都不怎么皱，所以根本不清楚客人究竟需要熨烫哪一件。

客人不在房间，而客人要求送回的时间就快到了，于是立即打电话至餐厅询问 1221 房间的客人是否在用早餐，并让餐厅的当班督导前去询问客人需要熨烫的衣服的事宜，之后餐厅回复信息，因当时 1221 房间的客人正在陪同他的客户用早餐，不方便细说，告知客房服务员等自己回房间后再通知酒店哪件衣服要熨烫。最后，在客人回房后才取出了需要熨烫的衣服，而此时早已过了 9：00。

【案例评析】

酒店员工的工作作风是反应快、行动快，客人提出的要求就是对酒店员工的命令，必须在第一时间内给客人回复并完成客人交办的事情。一个无法满足顾客需求的酒店，其服务质量也必然是低下的。酒店员工不能将客人的需求抛之脑后，将客人最基本的需求忘记，这绝对是一个危险的信号，连客人提出来的要求酒店员工都忘记，那服务于客人开口之前就等于空谈，更不用说提供个性化服务了。酒店也正在强调提高员工主动服务的意识，酒店员工要把客人的需求放在第一位，积极投身于对客服务当中去，有一个好的状态才会有一个好的结果，而这种状态是靠员工共同努力才能营造出来的。

案例 2-9

未能洗涤的裤子

1 月 16 日晚上 8：00，房务中心接到 2526 房间冯先生的电话，冯先生说自己有一条黑色的西裤要水洗，说完就挂掉了电话。房务中心立刻通知客房服务员前去 2526 房间收取客人的衣物。当楼层服务员到了 2526 房间，敲门后听到客人说“稍等”。服务员在门外稍等了片刻，大约 2 分钟后，冯先生将房门打开把西裤递给了服务员，并嘱咐服务员明天早晨 8：00 之前要将洗好的西裤送入房间。客房服务员听后立刻告知客人洗衣房的工作人员已经下班了，明天早晨也得 8：30 才上班，所以明天早晨 8：00 之前不能把西裤送入房间。即使现在拿到楼栋内的小型洗衣机内清洗，没有烘干机进行烘干也未必能干。而且客人的裤子是西裤，不经熨烫肯定会很皱，影响美观。因此，向客人说明第二天 9：00 左右才能将裤子送来。

听到服务员的答复后冯先生显得很无奈，他表示自己只有身上的这一条裤子，而且明天要去见一个很重要的朋友，要在 8：00 前出门，服务员向冯先生表示实在没有办法在 8：00 前送入房间。

冯先生无奈地从服务员手中拿回了衣服，表示不用清洗了，自己会想办法。之后客人自己把裤子拿到楼栋内的洗衣机内清洗，放在房间的通风处晾干，第二天早上客人穿着已经干了的裤子去赴了朋友的约会。

【案例评析】

本案例讲述的是客人要求洗衣服，由于洗衣房的员工已经下班，而且没有烘干机，无法满足客人第二天一早要穿的要求，客人无奈自行处理的过程。该案例与“再苦再累都值得”中的做法形成了鲜明的对比。可以从以下 3 个方面进行分析：

(1) 从表面上看，该服务员并无过错。客人没有在规定的时间内提出洗衣服务的要求，特殊情况下提出的要求不能满足，服务员从表面上看并无过错。

(2) 未能设身处地地为客人着想。此案例中因服务员过于小心，怕洗后干不了而耽误了客人第二天的约会，便给了客人一个相对保守的时间。但偏偏客人却只有一条裤子可穿，酒店一直说“急客人所急”，对服务员来讲，客人的事都是大事，客人并不想知道你的原因，他们要的是你的行动和结果，否则客人会因此失去对酒店的信任。最后就是客人对酒店失去了信任，不再指望酒店的帮忙，自己把裤子洗了。

(3) 在可能的情况下要为客人提供个性化的服务。如果客房服务员能坚持“以客人为中心”与“客之所需，我之所做”的原则，尽自己所能满足客人的需求，而不是机械地执行酒店的一些规定，那事情的结果就大不一样了。同时，对于一些不确定、拿不准的事情，服务员可请教相应的督导来寻求帮助，以便给客人一个满意的答复，避免因不确定而使客人对酒店的服务失望。

案例 2–10

加急的洗衣服务

住在 A 酒店 807 房间的木村先生，看上去 50 岁左右，他是某公司的技术人员，是酒店的长住客。这天晚上，他从外面应酬回来，进房间坐了片刻，就径直来到总台，询问当晚能否洗衣服，并且第二天早上需要送回。说来也巧，当值的正是娴熟日语的“金钥匙”小徐。小徐抬头看了一下时钟，已经近 9∶00 了。小徐略微迟疑了下，正欲回绝，蓦然见客人很心切的样子，猛然间“金钥匙”的服务理念在她脑海中浮现：“客人至上，一切为了客人，为了客人的一切，为了一切客人”。于是，小徐先答应了木村先生马上联系，请他不要着急。

其实，小徐心里也没有把握，因为酒店的洗衣房正在整修，暂停运转，不能洗衣。但从客人的急需出发，她此时想到了兄弟单位 B 酒店。她立即与 B 酒店的唐经理联系，说明事由。唐经理一口答应了，于是小徐骑着自行车赶往 B 酒店。在马路的拐角处，由于街灯照不到，显得很昏暗，她不慎骑进了一个凹穴，连人带车摔倒在地。但是小徐忍



着疼痛，从地上爬起来，试着走了几步，似乎问题不大，骨头没有受伤。她咬着牙关，支撑着站起来，又骑车前进。

但好事多磨，不料B酒店负责洗衣的阿姨已经下班。强烈的责任心和服务精神，使她绝不就此罢休，她请教熟悉洗衣机操作的同事，终于靠自己的双手开动了洗衣机，从清洗到脱水，直至烘干，一遍又一遍，力求做到最好，前后共花了将近1.5个小时，终于大功告成。然而，还有最后一道工序等着她，那就是熨烫。当她熨平了衣服的每一个褶皱时，已经累得精疲力竭，但此时，灿烂的笑容也开始在她脸上如花绽放。

第二天早晨，当木村先生收到干干净净、笔挺如新的衣服时，非常高兴，非常激动，他紧握着小徐的手，连声说："谢谢你，谢谢你！做得太好了，太好了！"说着，他当即穿上了该套衣服。原来，这套衣服是他所有衣服中最称心、自我感觉最好的，平时凡是比较隆重的场合和接待重要任务时，都喜欢穿上它。可是在前一天的晚宴上，由于兴致浓厚，场面热烈，觥筹交错，衣服上不小心溅上了酒液，而今天他还有一个重要活动要参加。其实，很晚了才要求洗衣服而且第二天一早就要穿，这样的要求他自己也觉得有点苛刻。想不到，小徐却做到了，而且使他非常满意。"金钥匙不愧为金钥匙！"木村先生感慨地说。

【案例评析】

本案例讲述的是客人在晚上9：00要求提供洗衣服务而且要求第二天一早送回，酒店的"金钥匙"辗转满足了客人要求的过程。分析如下：

(1) "金钥匙"的服务理念已深入心间。"一切为了客人，为了客人的一切，为了一切客人"的"金钥匙"服务理念，已深深扎根在服务员小徐的心间。为了及时洗涤好顾客的一套衣服，在酒店洗衣机正维修的情况下，她主动联络兄弟酒店，并不顾深夜路途遥远，赶到兄弟酒店亲自动手洗涤，直到将干干净净的衣服送到客人手里为止。小徐通过自己的行动实现了酒店的精彩服务。

(2) 酒店"金钥匙"的服务精神值得肯定。"金钥匙"作为酒店中能够满足客人需求的"无所不能"的服务人员，牺牲自己的休息时间，深夜到兄弟酒店为客人提供洗衣服务，在客衣服务员不在的情况下，亲自动手，完成洗衣服务的各个环节，一切都是为了满足客人的需求。这种服务精神是值得肯定和学习的。

(3) 酒店管理中值得探讨的问题。在酒店的实际管理中，案例中的这种精神值得肯定，但个人认为这种做法不值得提倡。一是要考虑到深夜的安全问题，尤其是一位女性服务员，万一出现不安全的情况，会对酒店的下一步工作造成很多的麻烦；二是酒店大型洗衣机的操作问题，这应该是由专人负责、持证上岗的，不能擅自操作，除非酒店的"金钥匙"曾经做过此项工作，否则无论是人身安全还是机器设备的安全都不能保证。酒店工作应该是各司其职，应该熟知其他酒店洗衣服务的情况，进行合适的选择。

案例 2-11

完美的洗衣服务

案例 2-11-1

5 月 11 日，客房服务员小张像往常一样进入 0821 房间，当他走进房间时发现客人把一件衬衫放在洗衣袋里，但没有填写洗衣单。小张随即查询了客人的入住信息，得知该房是 10 日入住的网络订房客人。小张知道酒店对网络订房客人的优惠政策，即他们在总台登记入住时可得到一张免费洗衣券。于是小张就在洗衣袋里寻找，但是翻找了几遍都没有发现酒店赠送的洗衣券。同时，服务员也留意到房内没有其他衣物，这说明客人所带的衣服可能不多，第二天退房时很可能还需要穿这件衣服。于是小张果断地帮客人拿去送洗了，并给客人写了留言条，说明如果需要洗衣服的话需要填写洗衣单或把洗衣券放在洗衣袋内。第二天，客人又续住了一天，并给楼层服务员留言，说酒店赠送的洗衣券在总台登记时忘记拿了，并对楼层服务员帮他及时送洗衣服表示了感谢。

案例 2-11-2

某日，住在 739 房间的客人要求送洗客衣，当布草房乔阿姨在为其熨烫衬衫时，发现有一粒衬衫的纽扣掉了。因为这是一件名牌衬衫，所有的纽扣都有图案，并与衬衫的颜色相匹配，而酒店布草房未配有相同的纽扣。在征求客人意见时，客人很豪爽地说："不碍事"。

这一切都在乔阿姨的眼中进行着，虽然客人说"不碍事"也并没有要求酒店做什么，但是乔阿姨却利用下班之余，在市场上寻找着同样款式与颜色的纽扣。功夫不负有心人，在找了数十家的商店后，乔阿姨终于买到了同样的纽扣。当再次将清洗的衣服送还客人时，客人惊讶地发现衣服已很整齐的挂在衣柜内，包括那排整齐的纽扣。此时他马上致电客房中心，连声称赞，说真的有一种回家的感觉。

案例 2-11-3

9 月 2 日下午 7：00，房务中心接到 533 房间的日本客人小垣先生打来的电话，因为客人说话很快，加上房务中心人员的日语水平一般，所以未能理解客人的意思与要求。于是房务中心通知客房服务员立即前往客人房间了解客人的需求，原来客人是询问酒店是否提供修改衣物服务，客人所在的公司发的工作服的裤子太长，走路时很容易把裤边踩到鞋跟底下而被绊倒，客人来到中国上班才一个多星期，就已经不小心绊倒了两次。

了解到客人的需求后客房服务员迅速将此情况反映给了督导，而此时制服间的工作人员早已经下班。正在犯难时，当班的一位服务员自告奋勇，说自己以前做过裁缝，可以马上帮客人解决问题。于是立刻拿着软尺等工具去帮客人量长度，再拿去制服间修改。

当服务员拿着修改好的裤子送去给客人时，客人对修改好的裤子非常满意，当服务



员告知客人是免费帮他修改时，更是激动万分，连连向服务员道谢，并竖起大拇指称赞酒店的服务好。

【案例评析】

这3个案例都是客房服务员主动为客人提供服务、动作完美、感动客人的案例。可以从以下几个方面进行分析。

(1) 二线服务员也应该熟悉酒店的有关政策。案例2-11-1中，虽然客人在入住登记时忘记拿洗衣券，但当班客房服务员能主动了解住店客人的信息及酒店给网络订房客人的优惠，在客人未填写洗衣单也未放置洗衣券时，及时地给客人把衣物送洗了，给客人带来了方便。

(2) 要有强烈的对客服务意识。要使顾客高兴而来，满意而归，只凭标准、规范的服务是不够的。服务人员要具有强烈的服务意识，服务于客人开口之前才能给客人以惊喜，才能让其感觉到宾至如归，提高对酒店的满意度。案例2-11-1中的服务员不给客人送洗衣服也不为过，案例2-11-2中的服务员不帮客人补钉纽扣也不为过，案例2-11-3中的服务员不帮客人修改裤长同样也很正常。但是酒店都做到了，正是因为酒店服务员有强烈的服务意识，发现问题时能站在客人的立场换位思考，从而使结果变得完美，感动了客人。酒店服务中多一些人性化的服务，少一些公式化的程序，将更加完美。

(3) 忠诚顾客的培养需要酒店各部门的共同努力。部门间的相互配合是使酒店处于良好管理状态的重要保证，也是为客人提供完美服务的重要保证。在酒店中，小事不小，二线部门的员工在工作中的作用也是不容小觑的。例如，在案例2-11-3中，客人虽然在晚上才提出需要修改裤子，但没有专业的工作人员在岗，完全可以等到第二天制服间工作人员上班后再为其处理，但服务人员能“想客人之所想，急客人之所急”，很积极主动地想办法，有技术的员工还能够自告奋勇站出来主动要求去帮客人解决问题，这足以说明酒店员工有着强烈的服务意识及为客人提供优质、个性化服务的意识。

2.5 客人患病处理

客人来到异地他乡，可能由于水土不服，或者过于劳累，或者突发身体状况而患病。客人患病或者身体不适时，是最需要关心和呵护的时候。酒店员工应主动关心、帮助客人，尽量满足客人的一切合理要求，使客人尽早康复。

客人患病时，客房服务员应细心观察，早日发现，表示乐意帮助客人，并慰问客人病情。当客人需要服药时，注意提醒，并做好相关的辅助工作，如帮客人倒水，将纸巾、热水瓶、垃圾桶等放在客人的床边，并特意留意客人房间的动静。如果病情严重的话要及时报告给酒店领导，并协助客人及时就医。

患难见真情，客人患病时处理得当，及时帮助客人，这种“雪中送炭”的服务必将让客人感动万分。

案例 2—12

外国客人生病了

8月10日晚上，客房部的刘主管刚准备下班，突然大堂徐经理打来了电话，说909房的一位外宾胃不舒服。于是刘主管立刻到总台查询，原来909房住的是团队客人，一位是意大利人，一位是乌克兰人，用英语很难沟通，更糟糕的是，该团没有全陪，地陪也已经回家了。

情况紧急，刘主管马上联系酒店的团队销售李经理，请李经理帮忙找一个全陪。得知当天到店的另一个旅游团有全陪，刘主管和徐经理立刻找到了团队的全陪宋小姐。宋小姐很热心，又帮忙找了团里一位当护士的客人。在与909房的外宾进行了简单交流后，初步判断这位乌克兰客人可能是急性肠炎，需要马上到医院治疗。但外宾不愿意，因为他不相信中国的医术。经过大家的共同劝说，外宾终于答应到医院就诊。

经医院会诊，外宾是由于长途跋涉、水土不服等引起的严重尿路感染。医生要求马上输液，可是外宾拒绝输液，坚持只要吃一点药就可以了，这时宋小姐立即将事情的严重性告知了外宾。他终于被酒店员工的真诚打动，接受了输液治疗。看着外宾的情绪逐渐稳定，并有地陪看护着，刘主管心里踏实了很多。深夜11：00本该早一点儿下班的刘主管才离开了医院，虽然已很晚，但她一点都不觉得累，因为客人已经安全了。

【案例评析】

该案例讲述的是外国旅游者来到中国，由于一路劳顿再加上水土不服而生病了，酒店及时妥善处理的过程。具体分析如下：

(1) 安全感是客人的第一需求。外宾来到中国，身处异国他乡，再加上身体不适，因而安全感是客人的第一需求。发现情况后，酒店积极想办法和客人沟通，并劝客人及时就医。客人一开始并不接受，因为他不相信中国的医术，所以缺乏安全感。在大家的真心劝说下，客人终于得到了及时的救治。

(2) 客人生病是酒店提供细微服务的好时机。客人生病，尤其是身在异国他乡的客人生病时，不仅生理上比较痛苦，心理上也比较脆弱。如果处理得当，很容易被酒店的服务感动。案例中发现外宾生病，酒店客房部主管、大堂经理、住店客人都热情地给予帮助，最后使客人得到了及时救治，相信客人会非常感动。

(3) 客人生病的处理原则。客人生病时需要注意3点：一是要把握分寸，及时关注客人，为客人提供服务，但不要过度热情；二是要注意用药安全，绝对不能自作主张为客人提供药品或者向客人推荐药品，应请酒店医务室治疗或者护送客人到医院就医；三是注意信息保密，服务人员有为客人保密的义务，不得随意向他人透露有关信息。

2.6 客房服务品质的提升

客房服务质量的高低直接影响到客人的感受和酒店的形象。客人入住期间没有不满意不等于满意，只有在标准化的基础上，根据客人需要提供个性化的优质服务才能超越客人的期望，让客人满意、惊喜甚至感动。

客房服务应从小处着手，从小事做起，在客人开口之前提供服务；学会换位思考，站在客人的立场考虑问题，留心观察，细心周到，真诚面对，真心付出，这样才能提供贴心的服务，才能感动宾客。

该部分的案例充分体现了酒店员工真正把客人当成亲人，给予了客人无微不至的关心和照顾，让客人感受到了家的温馨，也从另一个角度见证了在酒店中小事不小、细微之处见真情。

案例 2—13

贴心的晾衣架

9 月 6 日晚上，客房部陈督导在巡视各个楼栋时发现，1532 房的窗户上晾挂了很多衣服。

陈督导想，天色都已经很晚了，客人怎么没有把洗的衣服收下去呢？于是陈督导来到 1532 房间准备帮客人把衣服收起来，当她触摸到衣服时才发现，晾挂在窗户上的衣服是刚洗不久的。客人把衣服晾挂在窗户上不美观也不方便，同时又影响房间的采光，于是陈督导立刻为客人准备了一个晾衣架，把客人晾挂在窗户上的衣服都整齐地晾到了晾衣架上。经查询，该房间入住的是一位日籍客人，考虑到沟通可能会有一些问题，所以就用日语给客人留言，表示如果有任何需要的话可以拨打房务中心电话。

当客人回到房间时，看到房内多了一个晾衣架，而且自己晾挂在窗户上的衣服已经全部整齐地晾到了房内的晾衣架上，客人感到非常惊喜。在看到桌上的留言时，客人非常感动，并留言表示感谢，同时赞扬酒店的服务非常周到、细致。

【案例评析】

该案例中酒店服务人员的服务质量和“遗忘的晾衣架”案例中的服务质量形成了鲜明的对比。

(1) 善于发现客人的需求，主动提供个性化服务。在客人的需求越来越多的今天，酒店不仅要为客人提供规范化服务，更要提供个性化服务。作为酒店的服务员，不仅要做“规范人”，更要做“有心人”。个性化服务是一种高品质的服务。

(2) 标准化服务是个性化服务的基础。酒店要给客人提供优质服务，并一再强调用心做事，给客人惊喜；但同时还要明白，酒店所倡导的个性化、亲情化服务是建立在日

常工作的基础上的。基础不牢，地动山摇。如果连客人最基本的需求都满足不了就去谈个性服务无异于空中楼阁。因此，平时要多关注客人的基本需求，特别是学会及时发现客人的潜在需求，发现并满足它们就会为客人带来惊喜。

(3) 要加强服务意识的培训。有些客人因工作原因需要长期入住酒店，在此期间,客人都习惯自己清洗衣服，在没有晾衣架的情况下，客人清洗好后通常都会把衣物晾晒在窗口有阳光的地方。有些服务员只要看到客人把清洗的衣物晾晒在房内，不必客人提醒便会主动给客人放置一个晾衣架，方便客人晾晒衣物。酒店服务之间的这种差别不是服务技能的问题，完全是个人服务意识的问题。因此，酒店在进行员工培训时，除技能训练外，还要注重员工服务态度、责任心、服务意识的培养，以真正提高酒店的个性化服务水平。

案例 2-14

留意观察，贴心服务

案例 2-14-1

某日，一位老年客人入住到 21 号楼。傍晚时分，夜班服务员小张去为客人提供夜床服务，发现客人把床上的枕头扔在了一边,而床上却放着一条折叠的浴巾，这一细微的异常，立即被服务员捕捉到了。

第二天，在整理房间时，服务员不仅按标准更换了规定数量的浴巾，而且破例多给了客人一条浴巾，并按客人的习惯将浴巾折叠好后放在床上。客人见到服务员给他重新换的浴巾，异常高兴地说：“我的颈椎不太好，需要睡得低一点，你们在服务中很留意客人的习惯，真是有心人！这种服务，我非常满意。”

客人在离开的时候还专门写了《宾客意见表》表示非常满意。

案例 2-14-2

某日下午 3：00 左右，莫小姐入住到 1801 房间，因公司业务需要，她将在此逗留一周的时间。莫小姐进入房间放下行李，休息了一会儿，在近 6：00 的时候到酒店的餐厅去用餐。当她用餐完毕回到房间时，发现夜床已经做好，服务员为她开的是靠卫生间墙壁的一张床，被子已经拉开一只角。莫小姐打开电视，靠在开好夜床的一张床上看电视。看了一会儿莫小姐总觉得电视的位置有些偏，看着不是很合适，于是她起身把电视机的方向转到了一个合适的位置。第二天，当莫小姐办完事情回到房间时已经是晚上 7：00 左右了，此时服务员已经把夜床做好，莫小姐惊奇地发现这次服务员为她开的是靠窗户的一张床，而且电视机也已经摆正。

【案例评析】

这两个案例都是客房服务员细心观察，发现客人的喜好，再次服务时打破常规，为客人提供个性化服务的典型案例。



(1) 不是面对面的服务也能体现对客人的关注。在客房的清扫工作中也包含着服务的内容，这种服务虽然不像面对面服务那样直接，但也体现了酒店员工对住客的关注。

案例 2-14-1 中的服务员如果仍按规范要求更换相同数量的浴巾，客人也不会不满意；但服务员不拘泥于规范与标准，而是灵活运用，额外多给了客人一条浴巾，以符合客人睡觉的特殊习惯。这一细微的服务，使客人感到酒店的亲切、温暖与体贴入微的照顾。

为客人做夜床，一方面是为体现酒店客房服务的规格标准，另一方面也是为了方便客人，使客人享受恬静幽雅的休息环境和情调。案例 2-14-2 中，莫小姐虽然没有见过为她服务的人员，但一定感到了酒店对她的友好和关注。客房服务员从客人转动的电视机中了解到了客人的需求，想看电视而方向不对，并主动调整了第二天所开的夜床。

(2) 细微之处见真情。以上案例告诉我们，高水平的服务并不是高深莫测的，而就在于点点滴滴、细微之处。每个服务人员都要像以上案例中的服务员那样灵活运用规范与标准，这样才能使日常操作升华于个性化服务的境界。根据客人的习惯做出的一些小的调整，虽然好像微不足道，但对客人而言，正是这种细致温馨的服务让其感动，因为这些工作无疑为客人提供了方便，让客人更觉得舒适，最重要的是让客人感受到了酒店的用心。

(3) 用心观察，尊重客人的选择。在酒店服务中，只要服务员用心，即使是像开夜床这样的常规工作也可以做得很出色，让客人感到酒店对自己的尊重。在酒店服务规程中要求服务员在不知道客人喜欢睡哪张床时，可以开靠卫生间墙壁的床，但同时要求员工清扫客房时注意观察，记录客人睡过的是哪张床，或是睡哪张床看电视更加方便，第二天就开客人习惯睡的床。实际上，酒店中类似的服务很多，如尊重客人对空调温度、电视频道、物品摆放位置的选择，不轻易做出调整。

(4) 提供个性服务,满足客人的个性化需求。每位客人的心理需要是不同的：客人的年龄、性别、个性、职位等不同，所需要的服务和产品就会不同；顾客的社会文化环境、社会阶层、经济状况不同，也会要求不同的产品和服务。酒店应该了解顾客的消费个性行为和心理特征，提供有针对性的个性化服务，甚至为某个顾客“量身定做”专门的产品和服务，这样才能让顾客满意。

案例 2-15

超越客人的期望

案例 2-15-1

12 月 13 日，楼层服务员小张进 2315 房间时，发现客人把开水壶放在了地上，水壶的盖子敞开着，里面还有少量的水。小张想，一般客人如果用水壶烧开水喝的话，都会

把水壶放在吧台上，这个客人为何要把水壶放在地上，而且还把盖子敞开着呢？这一特殊现象引起了小张的注意。这时，小张想到近阶段天气寒冷，空调一直开着，室内空气比较干燥，肯定是客人睡觉时觉得太干了，所以才想出了以开水壶充当加温器的办法。于是小张立即到房务中心拿了一个加湿器放到客人房间，同时给客人留言表示如有任何需要可致电房务中心。晚上客人回房看到地上的开水壶已经变成了加湿器时非常惊喜，再看到小张写的留言条时更加感动了，对酒店细心的服务非常满意。

案例 2-15-2

某日，客房清扫员小高像往常一样准备好清扫工具，开始了一天的工作。

忙了半天，再把 0322 房间打扫好，这天的工作就告一段落了。0322 房间是长住房，当她来到这个房间准备打扫时，眼前的情景顿时让她惊呆了：浴缸里全是脏衣服！遇到这种情形，可能有的服务员会想，刚好浴缸就可以不用清洗了。可小高却想，浴缸里全是衣服，这下就无法消毒了。这位客人肯定是晚上回来得晚，早又赶着出去，所以没有时间清洗换下来的衣物。如果自己帮客人洗了，就既节省了客人的时间，又可以把浴缸清洗消毒。后面暂时也没有房间需要打扫了，刚好自己有时间。于是，她就把客人泡在浴缸里的衣服拿出来，分门别类地全部清洗干净，然后又找来了晾衣架，把洗好的衣服整齐地挂到晾衣架上。

晚上客人回到房间，看到自己的房间还是像往常一样被打扫得非常干净，同时泡在浴缸的衣服也已经全部洗好并整齐地晾晒起来了。客人在惊喜的同时也非常感动，他连忙打电话到房务中心，表示一定要请这位服务员吃饭并给她小费，但都被小高婉言谢绝了。

【案例评析】

这两个案例都是客房服务员细心观察，发现了客人的需求，主动为客人提供服务，做在客人开口之前，让客人万分感动的案例。可以从以下 3 方面进行分析。

(1) 站在客人的角度，主动服务。案例 2-15-1 中的服务员细心地捕捉到客人的需求，想客人之所想，虽然只是增加了一个加湿器，却为宾客留下了深深的感动和惊喜。案例 2-15-2 中的服务员更是一切从客人的角度出发，牺牲了自己的休息时间，免费为客人洗衣服并晾晒好，把客人当作家人和亲人，让客人感动万分。

(2) 超越客人的期望，为客人提供惊喜的服务。客人在消费之前对产品和服务有一定的想法和要求，这就是客人的期望；客人在实际的消费过程中得到的真实产品和服务，则是顾客所感受到的实绩。顾客对期望和实绩进行比较后得出了是否满意的结论，即如果期望值大于实绩值，顾客就不满意；如果期望值小于或等于实绩值，顾客就会感到满意；如果顾客感受到的实绩大大超过期望值，顾客就会满意和惊喜。酒店如果提供给顾客意外的服务，会使顾客得到意外的惊喜。

(3) 要有“全心全意为客人服务”的心态。酒店服务强调的是通过细节服务让客人



对酒店感到情有独钟。通过以上的服务实例，可以深刻体会到细节服务的真谛。目前酒店业的竞争正处于白热化，规范化、个性化的服务已属于酒店的常规服务，要想在竞争中立于不败之地，除了做好常规服务外，还要深挖细节，在客人的惊喜和感动中，培养忠诚客户，培育客源市场。细节服务的原动力来自对客人的真挚关心，来自“全心全意为客人服务”的精神。只要员工真正把客人放在心上，善于学习，细心观察，类似的感动服务一定会越来越多，客人的忠诚度也会越来越高。

案例 2—16

细心周到，主动服务

3218 房的张先生多次入住 A 酒店，可谓是常客中的常客，而且每次来都是许多朋友一起在房内打牌。当晚，客房服务员陈阿姨值中班，正准备前往东 2 楼做夜床。行至客梯口时，遇到两位女士询问 3218 在哪儿，于是陈阿姨便热情地引领她们前往，两位女士很是感激。

把客人带到房间后，陈阿姨看到客人们准备开始“筑城墙”了，于是立即帮客人烧水、泡茶。在倒茶时，细心的陈阿姨发现客人都穿着厚厚的皮鞋，有的蜷缩着脚，有的怎么放都不舒服的样子，陈阿姨看在眼里记在心里。从客人房间出来后，陈阿姨专门去拿了 4 双拖鞋，请客人们一一换上，正在专注于打麻将的客人都感到非常意外，一位女士惊叹道：“啊！这真是太热情、太周到了！”另一位男士说：“你真是太用心了，都能想到我穿着皮鞋不舒服呢，太感谢了！”陈阿姨笑着说：“外面天气很冷，房间里的温度很高，穿着厚皮鞋时间长了肯定很不舒服，所以就去拿拖鞋来给各位换上！祝大家在酒店玩得开心！”

在场的客人都对陈阿姨表示衷心的感谢，连说：“酒店的服务真是太好了！”

【案例评析】

该案例讲述的是客人在客房打麻将，服务员陈阿姨主动为客人送拖鞋的过程，把酒店客房的细致周到、热忱贴心、主动服务体现得淋漓尽致。具体分析如下：

(1) 主动引路。案例中的陈阿姨在遇到客人问路时，不是简单地说明一下，而是主动把客人引领到她们要去的客房。

(2) 主动烧水泡茶。将客人送到房间后，陈阿姨看到客人要开始打麻将了，主动帮客人烧水、给客人泡茶。

(3) 主动送拖鞋。在观察到客人穿的皮鞋很厚，考虑到时间长了客人的脚肯定很不舒服，陈阿姨主动去取了拖鞋请客人换上。

(4) 重视打造酒店文化。细致周到、热忱贴心应该作为酒店文化的一部分，认真贯彻执行，酒店的客房班组同样能把这种文化从理念用至实践来传扬。

案例 2-17

爱“挑剔”的客人

陆先生每逢节假日都要来 A 酒店小住几天，他常对服务员说：“A 酒店是我第二个家，不常来看看就会牵挂。”

可这位陆先生亦是个极其“挑剔”的客人，他经常挂在嘴边的一句话就是“既然是我家，当然要挑点毛病，不能让完美的家里有丝毫瑕疵”。对此，服务员打心底里欢迎这位常客。也确实在陆先生的“挑剔”下，完善了许多经常被忽视的细枝末节。

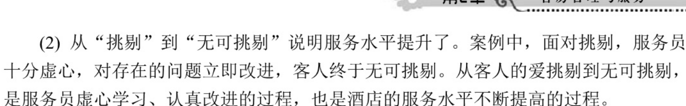
有一次，陆先生又入住假日房，可没多长时间，他招来服务员，极其幽默、笑眯眯地问道：“小姐，我想喝饮料，请你检查一下，是不是少了什么？”服务员当即认真查看，然后诧异地说：“陆先生，各种饮料一应俱全，您还需要什么？”陆先生一笑，“你再仔细查查！”服务员又检查一遍，确认无误，她疑惑地睁大眼睛。此时，陆先生哈哈大笑，说：“饮料当然齐全，可独缺饮料菜单，如此我怎能确认消费？再说时间一长，岂不成了一笔糊涂账？”服务员顿时醒悟，红着脸连声致歉，并迅速送上饮料菜单。陆先生又笑着对服务员语重心长地说：“其实，我对房里所有饮料的品种、价格，都心中有数，只是提醒贵店，千万不要疏忽了这些‘软件’，否则‘病毒’入侵，后患无穷啊！”

第二天早晨，陆先生又将服务员急急唤来，这次他有点不悦，站在卫生间门口指着大理石台面责问：“这牙刷干不干净？能不能继续使用？”服务员仔细一看，明白了。原来房务员在清扫房间、消毒更换漱口杯过程中，将牙刷从杯子中拿出来，放到台面上，而在清洁完毕后，没有及时放回杯中，由此陆先生产生了怀疑。服务员非常抱歉，说马上换牙刷。陆先生一笑，说：“不用换了，我知道这牙刷是我用的！”陆先生继续意味深长地说了与昨天同样意思的话：“处处小心细心，预防‘软件病毒’入侵，希望将酒店打造成中国最具影响力的星级酒店……”奇怪的是，后来陆先生几次入住，却再也没有“挑刺”。经理特地登门征求意见，陆先生呵呵一笑，说：“无可挑剔！”

【案例评析】

该案例讲述的是酒店常客陆先生明察秋毫，发现并指出酒店服务的缺陷，从而让酒店不断改进的过程。分析如下：

(1) 如何看待比较挑剔的客人。面对比较挑剔的客人，服务员的态度如何，往往关系到酒店的质量与品位能否提升。客人之所以挑剔，是因为他发现了酒店服务中的不足之处，认真对待并积极改进，将有利于酒店服务质量的提升。这样的客人比“用脚投票”的客人对酒店更有利，所以酒店要感谢挑剔的客人，因为是他们使酒店发现不足并有所改进。



(2) 从“挑剔”到“无可挑剔”说明服务水平提升了。案例中，面对挑剔，服务员十分虚心，对存在的问题立即改进，客人终于无可挑剔。从客人的爱挑剔到无可挑剔，是服务员虚心学习、认真改进的过程，也是酒店的服务水平不断提高的过程。

案例 2−18

真诚的道歉

9 月 9 日，客房部服务员小马收到 81223 房的日本客人谷口小姐写的一封信，信中写道:

马小姐:

你好！我是 81223 房间的房客。谢谢你每天为我打扫房间。虽然我住在这个房间的日子里，曾经发生过小小的问题，不过你送给我的花束与你可爱的笑容给我带来了温暖，让我感到非常温馨，在此再度向你说声谢谢！

今晨我已退房回日本，可惜你送我的那些果冻，因为数量太多，我没有吃完。如果你不介意，请你自己用吧。另外，放在桌子上的饼干，如果你喜欢就吃吧！请替我向你们的经理问好。

祝安！

81223 客房人

事情的经过是这样的：9 月 5 日，客房部楼层服务员小马像往常一样到 81223 房间整理补充客房用品，对房内冰箱做定期化霜处理，由于一时疏忽，小马在化霜结束后，忘了将之前从冰箱中取出的一袋果冻放回冰箱。客人晚上回房后发现果冻放在冰箱外，心里很不满意，当即向客房中心提出了投诉。

小马得知此事后，对自己工作中的粗心非常懊恼，她向部门领导表示，由于自己的过错，造成了客人对酒店的不良印象，给酒店声誉带来了负面影响，就一定要用自己的实际行动来弥补工作中的过失。于是，小马下了班就自己出钱去买了束鲜花和一大袋果冻，专程送到了该客人的房里，并当面向客人道歉。客人谷口小姐看到服务员诚心诚意的行为，非常感动，在退房时特意写了这封信表示谅解和感谢。

【案例评析】

该案例讲述的是客房部小马在服务中出现差错后积极补救，客人被她的真诚感动的过程。具体分析如下：

(1) 出现问题积极补救。虽然酒店一再要求服务工作必须周到、细心，但在具体的服务工作中出现这样或那样的差错也是在所难免的。出了问题并不可怕，关键是如何正视问题，如何及时采取有效措施弥补不足，挽回过失带来的不良影响。如果补救措施处理得当，甚至会产生意想不到的惊喜效果。该案例中，服务员小马的做法不但消除了客人的不快，而且使客人被她的真诚、鲜花和微笑所感动，对她和酒店表示了谢意，可以

想象到该客人最终对酒店的服务是非常认可的。

(2) 及时总结，不再重犯。部门和员工都要对服务差错现象认真进行总结，吸取经验教训，尽量不犯、少犯同样的错误，在总结中不断提高自己的服务水平。当然解决投诉的问题对于所有的酒店和所有的服务人员而言，都是一个需要不断探索的过程，其解决方法没有僵硬的教条可搬，要具体问题具体分析，但是有一条原则是不变的，那就是“努力使客人满意”。

案例 2-19

一封充满真情的信

12 月的某一天，客房清扫服务员左阿姨像往常一样去 1031 房间打扫。左阿姨按正常程序敲门，客人开门后，左阿姨向客人问好并询问是否可以打扫房间，经过客人同意后，左阿姨进入房间开始打扫。客人准备出门时，边穿外套边用不太流利的中文向左阿姨说道：“明天我就要回国了，在酒店住了这么久，非常感谢你每天把我的房间打扫得这么干净，明年我还会再来酒店的。”左阿姨向客人表示这都是自己应该做的。客人出门后，左阿姨继续打扫，这时，她想：“这位客人在这里住了这么久，明天就要回国了，总觉得心里有些舍不得，要不我送他点儿小的纪念品吧，嗯……不行，好像这样没什么新意，要不给他做点什么事，不过在平常时给他洗过几次衣服、刷过几次剃须刀，最好能与客人多一些情感交流，那样的话客人住在这里就会感觉到如家庭般的温馨、如家人般的亲情。”

于是左阿姨到书桌上拿起纸笔给客人写了一封信：“尊敬的小川先生，在您入住的这一个多月来，我的服务有许多不到之处，但始终得到了您的理解，对此向您表示感谢！现在得知您即将离开本店，真有些不舍，但知道您明年还会来入住，我感到非常高兴，期待您的再次光临！”信写好后，左阿姨把信放在桌上，打扫完房间后退出了房门。

客人回到房间后，像往常一样坐到椅子上打开电视，当客人把遥控器放到桌上时发现了留言，客人拿起来看了好久，因看不懂中文而皱起了眉头，片刻后客人打电话到房务中心说：“我桌上有一封信，写的是中文，我不能完全看懂写的是什么，能否请人帮我翻译一下？”房务中心马上找了一位懂日语的服务员前去帮客人翻译，服务员一字一句地翻译给客人听。客人听完后用异常激动的声音说：“我能见一见这位左小姐吗？住在这里一个多月，非常感谢她对我家人般的照顾，我很想见一下她。”服务员表示可以帮其联系一下，客人非常高兴。

第二天早上，服务员带着左阿姨来到客人的房间，当客人看到左阿姨时一脸惊喜，说道：“原来就是你呀，非常感谢你这段时间对我的照顾，你时常在我忙碌的时候给我洗我来不及洗的衣服，每次我用过的剃须刀你也都给我刷得干干净净，住在酒店我感觉好像住在家里一样，真的非常感谢你。”客人紧紧地握住左阿姨的手，这时他感觉到左阿



姨的手有些粗糙，便转身从自己的行李包中拿出一支护手霜，说："刚刚握你的手的时候感觉到你的手很干，看到有些地方也开裂了，这支护手霜送给你。"左阿姨因推辞不掉接过了护手霜，并向客人表示感谢。这时，客人表示想和左阿姨合影，在征得左阿姨的同意后，客人便与左阿姨在迎宾楼前面留了影。

【案例评析】

客人在酒店住的时间长了，就有了情感；员工为客人服务时间长了，也就形成了习惯。客人即将离开酒店，无论是客人自己还是酒店员工都会有些不舍。案例中，酒店员工和客人之前就已经建立了互相信任、互相感激的情感。具体分析如下：

(1) 挖掘细节，真情服务。案例中，酒店服务的独特之处就在于服务人员善于发掘细节，用心记住了顾客的"无心"之语。正是有了这一封充满真情的信，酒店的形象才在客人脑海中凸显出来，住店数天来酒店提供的种种优质服务自然而然地使客人形成了良好的情绪记忆。在下次来时，在众多的酒店当中，客人优先考虑的肯定是本酒店。

(2) 住宿是一种经历，更是一种情绪体验。酒店服务强调"以人为本"，客人是有着丰富情绪体验的情感个体，也是情感的主体，即使是在消费时，无论是有意还是无意，总是在消费的过程中力求寻找一种情感的平衡，即要求他们所购的商品、所得的服务和自身的情绪体验相吻合、相回应，以获得身心的愉悦。客人在酒店体验到的服务，将影响到其以后的选择。时刻关注顾客的情绪，恰如其分地提供服务，是形成酒店个性化的基础。案例中，左阿姨的服务以及写给客人的一封充满真情的信，恰恰给了客人一种愉悦的情感体验，让客人感动万分。

案例 2-20

退掉刚开的房间

当小马接到客房中心的电话，被告知 1112 房间的客人已经开始进房时，手脚麻利的她立即准备好了迎客茶，向 1112 房间走去。对新入店的客人送迎客茶，是酒店的特色服务之一，充满人了情味。

可是，当小马赶到时，发现 1112 房间的客人一进门就往床上一躺。客人是位 30 多岁的女士，姓唐。此时，小马发现唐女士的脸色不太好，她把手枕在脑袋下，神情痛苦。小马关切地问她怎么了，唐女士说身体不太舒服，也许是得了感冒。小马立即建议是否叫医生来看看，唐女士婉言谢绝，并说她带着药，不要紧。小马一向将客人看作自己的家人，她并没有离开，而是问唐女士药放在哪里，是否需要帮忙拿给她服用。客人感激地看了她一眼，说出了放药的地方，小马取出药，为客人倒了一杯水，让她把药服下，还热情地关照她好好休息，睡一会儿，很快就会好的。唐女士心里热乎乎的，甚至眼角隐隐闪动了一些泪水。小马见状，又上前安慰了唐女士几句，并再三对她讲，如果有什么事，尽管打电话给她，她随时都会来帮助她的。唐女士轻轻拭了下眼睛，显得有些激



动，喃喃地说："哎，我在家里也从未得到这种亲人般的关怀呵！"

女士之间是比较容易沟通，此时，唐女士对小马诉起了衷肠。小马从唐女士口中得知，唐女士的丈夫是个事业有成的大老板，可是，有了钱以后，在生活作风上有了越轨行为，这令唐女士气愤不已，吵了一架后，唐女士就不顾身体不适，赌气离家，住进了酒店，可心里却很烦闷。想不到，在这里得到小马嘘寒问暖、体贴入微的服务。她觉得，离开了自己的家，仿佛来到另外一个家，因此，内心十分感动。

小马听了，对唐女士十分同情，小马觉得促成一个家庭的和睦比酒店的生意更重要。于是，小马边安慰唐女士，边规劝她还是回去为好，和丈夫好好谈谈，也许他只是一时糊涂，做了对不起她的事，如果可能的话，应该给他改正的机会……小马的一番话，说得唐女士心潮涌动，或许自己真的有些过分了。小马的诚挚和热情，使唐女士产生了很大的信任感，最后，她决定听从小马的劝告，回去和丈夫坦诚地谈一谈。小马听了，脸上露出喜悦的神色，陪着唐女士一起去总台退了刚刚开好的房间。小马把唐女士送到宾馆门口，真诚地祝福与道别："一路走好！"

【案例评析】

该案例讲述的是酒店服务员小马站在客人的立场考虑问题，从大局出发，劝说客人退房的过程。具体分析如下：

(1) 一切为客人着想。服务员小马通过做细致入微的思想工作，解决了酒店客人唐女士的思想问题，并帮客人将本来就不该开的房间退掉了。这就是"实事求是，一切从实际出发，一切为客人着想"的真实写照，也是酒店提供人性化服务的立足点。

(2) 长期效益比眼前利益更重要。遇到问题时，要考虑长远，不能只顾眼前利益。小马的这种做法是值得肯定的，她的这种做法将为酒店赢得更好的声誉和口碑，也将为酒店带来更长远的利益。

思考题

1．阅读以下案例并回答问题。

房卡落在房间了

孙小姐预订了C酒店，在办理了入住手续之后，相约的朋友也刚好抵达。于是相约先到客房放下行李再下来，同时也请朋友顺便参观一下客房。

在从房间出来时，因为陪朋友说话，在关上房门的一刹那，孙小姐突然想起房卡忘记拿出来了。她想，先下楼再说吧，服务员总会给开门的。正在说话之时走到了楼层饮用水和制冰机处，发现了楼层的电话，于是根据电话上的说明打到了房务中心，说明了情况，房务中心的服务员说："请您稍等一下，我们马上请服务员来帮您开门。"因为孙

小姐还有其他的安排，于是问："服务员过来开门的话大概需要多少时间？""大概2分钟。"于是孙小姐请话务员稍等一下，和朋友商量是否需要等待2分钟。此时，有一个客房部的服务员走了过来，孙小姐急忙说："小姐，请您等一下，接一下电话，我的房卡忘记在房间里了，我在2531。"孙小姐在把电话递给客房服务员的一瞬间，不小心按到了电话的其他按钮，电话断掉了。于是服务员问是否是给房务中心打的电话，孙小姐说："是的，你再打过去问好了，我是2531的，你帮我开一下门吧。"服务员说："好的。"然后就把孙小姐和她的朋友带到了2531房间门前，问："2531是吗？"在得到客人的肯定答复后，服务员打开了房门。

尽管门打开了，孙小姐拿到了房卡，但是心里却是更加紧张起来……

请思考以下问题：

(1) 孙小姐拿到房卡，为什么心里更紧张了？

(2) 酒店在服务中存在哪几个方面的问题？正确的做法是什么？

2. 阅读以下案例并回答问题。

截然不同的借用鼠标服务

陈先生每次入住酒店都随身携带笔记本电脑，但是每次都不带鼠标，但又觉得用鼠标会方便很多，因此，陈先生每次入住酒店的时候都会向房务中心借用鼠标，而每次的经历都各不相同。

一次，陈先生电话打到房务中心借用鼠标。服务员一开始解释说："对不起，我们的鼠标都是由机房来管理的，他们已经下班了，您如果上网的话可以到酒店一楼的网吧。"陈先生说："你能否帮我借一下，网吧里肯定会有多余的，或者把哪个电脑上的鼠标拿下来给我用一下吧。"对方说："网吧的鼠标也是由机房来管理的，没有多余的。"陈先生很遗憾地说："那就算了吧，没有鼠标，电脑也可以用，就是动作慢了点儿，不是很方便，谢谢你！"

另一次，陈先生从客房出来时，看到服务员在隔壁整理客房，就问是否可以借鼠标，当时就得到了肯定的答复。因为陈先生当时要出门，暂时不用电脑，所以没有借用。半个多小时后，陈先生回来了，服务员热情主动地询问陈先生是否还需要借用鼠标。陈先生很高兴，因为服务员竟然还记得自己之前说过的话。服务员在得到肯定的答复后，很快送来了两个不同的鼠标，同时送来的还有鼠标垫。陈先生很感动，觉得服务员很细心，完全站在了自己的立场考虑问题。在后来住店时，每次看到该员工，她都会微笑着主动打招呼，仿佛陈先生就是自己的家人一样。

请分析该案例并对两次服务进行综合评价。



第 3 章　餐饮管理与服务

学习目标

知 识 目 标	技 能 目 标
1. 了解餐饮预订的方法、技巧、程序; 2. 了解菜单的分类、内容及点菜的技巧和方法; 3. 了解席间服务包括的内容及提供席间服务的方法和技巧; 4. 了解收银工作的特点、重要性，收银员的素质要求; 5. 了解可能出现的特殊情况及其处理方法; 6. 了解餐饮服务品质提升的重要性及方法	1. 能够做好餐饮预订工作，并能够妥善处理预订中出现的问题; 2. 熟悉菜单内容，能够设计菜单，掌握点菜的方法和技巧; 3. 能够准确提供各项席间服务工作; 4. 掌握收银技能，能够做好各种类型的收银工作，并能够处理收银中的特殊问题; 5. 能够正确处理可能出现的各类特殊情况; 6. 能够善于发现提供高品质服务的机会，并付诸实施

酒店餐饮部所管辖的基本范围包括各类餐厅、酒吧等传统的经营场所，如今，大多数酒店的餐饮部管辖范围已扩展至娱乐、会展等场所。所有这些餐饮经营场所和餐饮设施都是客人经常活动的地方，是客人在酒店的活动中心。因此，餐饮部是现代酒店的重要组成部分。

餐饮部工作人员，特别是餐厅服务人员直接为客人提供面对面的服务，其服务态度、服务技能都会在客人心目中留下深刻的印象。客人可以根据餐饮部为他们提供的餐饮产品的种类、质量、服务态度等来判断酒店服务质量的优劣和管理水平的高低。因此，餐饮服务的优劣不仅直接关系到酒店的声誉和形象，而且直接影响酒店的客源和经济效益。

餐饮部是酒店重要的赢利部门之一，我国的餐饮收入一般占酒店总收入的 1/3，但不同规模、不同档次的酒店，餐饮收入所占的比例有所不同。餐饮经营规模大、功能齐全，餐饮收入所占的比例就高；反之则低。同时，餐饮收入还受经营思想、经营方式、地理位置、内外部环境、经营品种、设备设施条件等诸多因素的影响。特别是餐饮客源结构发生根本性转变以后，餐饮收入的多少以及在酒店总收入中所占比例的大小都会发生变化。如今，餐饮业已步入微利时代，因此，通过扩大宣传促销、开发创新且有特色的餐饮产品、增加服务项目、严格控制餐饮成本和费用、增收节支等手段，可为酒店创造较高的经济效益。

餐饮部的业务环节众多而复杂，从餐饮原材料的采购、验收、贮存、发放到厨房的初步加工、切配、烹调再到餐厅的各项服务销售工作，需要各部门各岗位的众多员工配



合和协调才能发挥其职能作用。因此，餐饮部以其多工种和用工量大的特点为社会创造了众多就业机会。

总之，餐饮部是一个酒店赖以生存和发展的基础，它不仅满足了客人对餐饮产品和餐饮服务的需求，是现代酒店的重要组成部分；而且是树立酒店高品质形象的重要组成部分，是弘扬中华民族烹饪文化的窗口。餐饮服务直接影响到酒店的声誉，餐饮收入是酒店收入的重要组成部分。

酒店餐饮部在酒店中的任务：①向宾客提供以菜肴等为主要代表的有形产品；②向宾客提供满足需要的、恰到好处的服务；③开源节流，搞好餐饮经营管理；④为酒店树立良好的社会形象。

3.1 餐 饮 预 订

餐饮预订工作一般由酒店的销售部和餐饮部共同完成。销售部负责大型餐饮活动的销售，如针对团队客人、会议客人的销售；餐饮部一般负责小团队或者散客的销售工作。餐饮部向销售部提供各种即时促销活动资料，销售部向餐饮部提供营销信息，餐饮部与销售部共同完成各类餐饮促销活动，由餐饮部具体完成到店客人的服务工作。

在餐饮预订中，要根据客人的具体要求和酒店餐饮部的实际情况，为客人安排所需的从事餐饮活动的地点和服务等。在客人消费前进行确定，并做好相应的准备工作。

案例 3-1

餐饮包厢预订

5 月中旬的一天，17：00 左右，一位姓王的客人打电话到餐厅预订，并说明要订一个可以容纳十几个人的大包厢，希望餐厅能为其预留。预订员查看后，还有最后一个包厢，可以安排 12 人左右，就帮客人预留下来。

过了一会儿，王先生又打电话过来确认，说人数可能增加，问是否可以坐得下。预订员想，很多客人为了预订到大的包厢，经常谎报人数；这次即使真的多来了几个人就多加几张椅子，稍微挤一点儿应该没关系。于是就对客人说：“给您预留的包厢肯定没有问题，您就放心地来吧!”18：30 客人到了，发现包厢并没有想象的那么大，而且来的客人有 16 位。服务员急忙帮客人加好位置，但是座位之间几乎已经没有空隙了，显得非常拥挤。客人非常生气地说：“你们怎么回事，我还打电话来确认过，问你们是否可以安排，你们说的让我放心就是这个样子的吗？”得知此事后，餐饮督导和经理纷纷过来向客人表示歉意。客人的朋友也帮忙打圆场，说：“挤挤热闹”。

在大家的说笑下，客人的情绪渐渐稳定下来。招呼好朋友落座，确定了菜单，并强

调:“希望席间再也不会出现问题了!”服务员主动认真殷勤地服务着,上菜也更加注意;经理也多次过来巡视并主动和客人打招呼。客人有说有笑,用餐过程很满意,酒店最后赢得了客人的谅解。

【案例分析】

该案例反映了餐饮预订的一些问题。可以从以下两个方面分析:

第一,要明确并重视预订要求。客人通过电话预订包厢,在第二次打电话过来确认时实际上已经基本确定了邀请的客人的人数。再次打电话本身就是想避免差错,实际上这也给酒店提供了做好服务的机会。但是预订员没有问清客人的具体情况就擅自决定,导致了客人的不满。

第二,出现问题及时补救。发生问题之后的首要工作不是追究责任,而是要迅速为客人解决问题。案例中,餐饮督导和经理能够及时赶到现场向客人道歉,并在随后的服务中加强巡视和沟通,让客人感到自己受到了重视,因而谅解了酒店并不完美的安排。虽然最后客人没有追究,但是也暴露了酒店预订服务中的不足。沟通是酒店服务之魂,良好的沟通是提供优质服务的基础和前提。

案例 3–2

意外的翻台

一天下午,时间已近 15:00,小娟特地郑重其事地关照接班的同事:“今晚红木厅有重要宴会,要多加照看。”小娟交代完一切事宜,便背起包,准备下班。

就在此时,小娟突然看见两位客人匆匆快步走来,她心里一怔:这不是预订红木厅的联系人吗?这时赶来一定有什么重要的事商量。小娟立刻放下背包,笑脸迎上,问:“两位好,请问还有什么吩咐吗?”其中一位说:“不好意思,由于宴请的客人特别重要,所以特意来看看台型,麻烦了!”小娟莞尔一笑,说:“没有关系的。”她马上取了钥匙,引领客人至红木厅,打开门锁,伸着手说:“请看吧,如有什么不称心的尽管提出。”两位客人左看右看,渐渐地眉间微皱,露出欲言又止的神色。小娟见状,隐隐感到客人有什么难言之虑,便主动说:“有什么需要,我们马上配合调整。”客人略一迟疑后,道出原委,原来由于赴宴人员变动,要求重新安排台型。客人说完后,忙打招呼说:“实在不好意思。”

小娟一看时间,确实很紧张,可还是笑着回答:“不要紧的。”小娟顾不得下班,迅速叫来值班同事,马上动手翻台,重新布置台面台型。忙完后,众人已是满头大汗。

不料,就在台面刚刚翻过,摆放完毕,小娟准备关门离开时,却听见那位客人在接电话,听语气很是焦急,他的声音有点响:“什么?刚换的 3 桌,又有变化?还是要 4 桌!哎呀,这怎么好意思开口……”

小娟在旁边听得清楚,心想,客户碰到意外麻烦是很正常的事。于是,她对客人说:



“先生，没关系的，我们再翻过来就是。”客人挂断电话，脸上显出不安的神色，连说：“真的不好意思，真是太麻烦了！”

小娟立刻将值班同事又召集来，再次翻台，重新摆成4桌。众服务人员虽然汗水淋漓，却笑容满面，脸上没有一丝怨色，客人确实被感动了。感激之情无以言表，只是连声说：“谢谢，谢谢！”

【案例评析】

该案例讲述的是餐厅服务员小娟在准备下班时，客人前来查看餐台准备情况，经过几次变更满足客人需要的过程。从该案例中可以看到：

(1) 以满足客人需要为工作的出发点。发自内心地视客户为酒店的亲人和朋友，为客人提供优质服务，这种理念已深深扎根于酒店人的心间。服务员小娟早已摆好的台面，因为客情的变化和顾客需求的改变而必须翻台。翻台刚刚完成，又由于顾客的新需求，需要再翻台。

(2) 工作中不埋怨、不抱怨，要善于换位思考。遇到客人的需求在短时间内多次变化时，要善于换位思考，站在客人的立场为客人着想。客人需求有所变化时需要酒店重新安排餐位是常见的现象，其实客人也不愿意折腾，都是因为事情突然。小娟和她的同伴们就能理解客人看似无理的要求，毫无怨言地一而再、再而三地翻台，直到顾客满意为止。事实上，小娟她们已适应了这种情况，因为这就是市场。

3.2 菜单管理与点菜服务

餐单是菜单(menu)、酒(水)单(wine list)、饮料单(drink list)的总称，其中，菜单构成餐单的主体。餐单可以分为固定餐单和变动餐单两种类型。酒店为了满足消费者对餐饮产品的日常消费需求所制定的一种在特定时间内餐单的品种、价格等内容不发生变化的餐单，被称为固定餐单。零点餐厅的点菜菜单是固定餐单最典型的表现形式。根据客人宴请的需要，或者根据季节的需要，或者根据酒店餐饮活动的需要而设计的在某一时间段使用的菜单，被称为变动餐单。固定餐单的内容一般包括菜名(菜品名真实、名称质量原料相符、外文名正确、保证供应)、价格(应明码标价)、介绍(用描述性语言，制作时间长的应注明)、告示性信息、机构性信息、特色菜推荐等。变动餐单一般包括短时间的餐饮活动餐单和宴请活动餐单。如果是为季节性活动或者美食节等设计的，其主要内容和固定餐单基本相同；如果是一次性的宴请活动餐单，因为事前已经就用餐费用和菜肴等进行了确认，所以一般只需要把菜肴的名称标明即可。无论是何种餐单，都要保持餐单的整洁、完好和美观，能够给客人赏心悦目的感觉，能够勾起客人的食欲。

点菜是餐饮服务中的一个重要环节，点菜水平的高低不但影响客人对酒店服务的评价，而且会直接影响酒店的餐饮收入。因此，点菜是一个技术性较强的工作，不是每一



个服务员都能够胜任的，一般由资深服务员或者餐厅主管直接负责，他们懂得菜肴制作、菜肴的色彩搭配、营养搭配、荤素搭配等知识，能够为客人推荐适合客人的菜肴。也有的酒店设有专门的点菜师或者营养师为客人提供专业化的服务，让客人在吃饱吃好的同时，吃得更营养、更健康。

点菜的服务程序和标准见表 3-1。

表 3-1　点菜的服务程序和标准

程　序	标　准
1. 了解菜品和饮料的供应信息	(1) 了解菜品和饮品的供应情况，保证菜单和酒单上的菜品和饮品均能得到供应。 (2) 了解当天厨师长特荐的菜品及该菜品的主配料、口味和价格。 (3) 熟悉掌握菜单知识及酒水知识。 (4) 预计客人的心理需求，并预测客人的消费水平
2. 推荐菜品	(1) 主动向客人介绍菜单的内容，特别是有特色的菜肴。 (2) 在介绍某一道菜时，可以告诉客人此道菜的典故、主配料、制作方法及味道如何。 (3) 推荐时，如果客人不能决定两道菜中选择哪一道好，服务员应把两道菜加以比较，告诉客人哪里不同，并告诉客人哪道菜更受欢迎。 (4) 必要时考虑菜量大小、用餐人数、搭配情况(如海鲜类、肉类、蔬菜类的搭配，浓烈及清淡的搭配)，向客人提出合理化建议。 (5) 可适当用极具吸引力的语句，但要尊重客人的意见，不能将自己的意志强加给客人
3. 菜品订单的确定	(1) 填写点菜单的菜品栏： ① 填写时站直身体，订单夹在点菜夹内置于左手掌心，站直身体，不能将订单放在客人的餐桌上； ② 在订单上写清服务员姓名、客人人数、台号、日期及送单时间； ③ 将客人所订菜品整齐地写在订单上，字迹要清楚，一式四份； ④ 订单的填写顺序为冷菜(单独填写)、热菜、汤、点心、主食等 (2) 冷菜点好，征求客人同意后先送出冷菜单。 (3) 重复订单内容：为客人复述订单的内容，并与客人确认。 (4) 送出订单：及时把订单分送到收银台、划菜处，自留一份
4. 推荐饮料和酒水	(1) 客人订完菜品后，服务员要适时推荐酒水。 (2) 主动推荐餐前饮料，礼貌而详细地介绍几种常用的饮料。 (3) 有意识地推荐高档食品和酒水，以提高餐厅的收入，但应考虑客人的具体情况
5. 饮料、酒水单的确定	(1) 填写饮料、酒水单： ① 在饮料、酒水单上，写清服务员姓名、客人人数、台号及日期； ② 将客人所订的饮料整齐地书写在饮料、酒水单上，字迹要清楚； ③ 记清每位客人分别所订的饮料、酒水，以便准确地为客人服务饮料、酒水。 (2) 重述订单内容：为客人复述酒水、酒水单的内容，与客人确认
6. 征询客人的意见	当用餐结束后，应主动与客人沟通，征询意见

案例 3—3

菜单与点菜

某日，几位已经预订好的客人来餐厅用餐，进入包厢后，服务员小宋立即向客人问好，并摆好椅子，在为其送上了茶水和小毛巾后，就将菜单递给客人，等候客人点菜。

一位客人翻看了一会儿后，说："这菜单也太破旧了吧，点完菜手都弄脏了，我还能吃饭吗？我总不能点了菜再去洗手吧？"一听口气很不满意，小宋急忙说："对不起，先生，马上给您换本新的。"小宋马上拿了一本看起来比较新菜单递给客人，刚才的那份菜单的确卫生不达标，而且已经有两页内页脱落了。客人继续不满地说："你们也是四星级的酒店了，怎么连这种不像样的菜单还拿给客人呢？"服务员只是微笑，没有接话，客人随手翻了翻菜单，说："你们酒店菜单上的菜也太少了，有没有新菜？"小宋摇摇头表示没有。这时客人已面露不悦之色，就说："那有没有什么海鲜之类的？我们就点些海鲜吧。"小宋面露难色，因为她是新来的实习生，对海鲜接触不多，支吾了半天也没说出什么来。这时客人已经火了，就冲服务员说道："怎么什么都不知道？什么都不知道怎么服务啊？换个老服务员过来！"

服务员立即去找来同事小李帮忙，小李在了解了情况后，先向客人道了歉，然后为客人介绍了一些酒店的特色菜品和最近新研发来并得到其他客人好评的菜品，同时还推荐了一些时令海鲜，客人的不满情绪逐渐得到了缓解。虽然最终对餐厅的工作表示理解，但还是希望有所改进。

【案例评析】

这个案例讲述的是实习生小宋在客人点菜过程中遇到了一系列问题，后来求助于经验丰富的老服务员，最终得到客人谅解的经过。可以从以下 5 个方面分析：

(1) 餐前检查工作要做充分。应该根据餐饮预订情况提前检查餐桌、餐位、餐具的准备情况，也要检查点菜单、托盘、水壶、茶叶等服务用具和餐饮备用品的情况，包括是否到位、是否符合要求等。该案例中，服务员小宋餐前工作未准备充分，未能提前检查菜单，损坏或油腻的菜单在任何情况下都不能拿给客人使用，因为它代表着餐厅的门面。菜单的破旧问题应该提早解决，对于损坏严重的菜单应及时收回。

(2) 要熟知每道菜品的具体情况。为了更好地为客人提供点菜服务，要熟知菜单中每道菜品的名称、价格、原料、制作时间等；对于新出菜品，更应该让所有服务员熟悉，并了解新菜品大致的制作过程和原料；对于海鲜，因为每天的价格可能有所变动，所有员工都应了解并熟记价格；对于赶时间或者需要外送的菜肴，则需要告知客人送到的时间，以免引起客人的不满。

(3) 要提高新员工的服务水平。对于新来的员工，点菜是日后独立工作的必经过程，

但是刚开始应该由老员工在旁边协助，在新员工不知道的情况下能及时予以补充，避免此类事件再次发生。当然也有些酒店提出，酒店中就不应该有实习生，酒店中所有员工都应该是经过培训而且考核合格之后才上岗的，凡是在岗的员工都应该提供标准化的服务。

(4) 客人不满时要及时采取补救措施。无论是由于酒店的失误、客人的原因或者是酒店与客人之间的误会而使客人产生不满情绪，都应该及时报告当班督导或主管、经理，采取一些补救措施，如多次致歉、赠送小礼品或水果等，化解客人的不满情绪。

(5) 酒店可以设立专人负责点菜。点菜服务是客人就餐的开始，点菜服务质量的好坏直接影响着客人接下来用餐的心情。点菜做得好不仅可以使客人的消费有一个好的开始，还可以提高酒店的餐饮收入。这也是酒店会安排有经验的服务员点菜或者由“点菜师”点菜的原因。

案例 3-4

读懂客人的心思

10 月 4 日，张先生带着家人、亲戚入住 C 酒店。晚餐期间，张先生来到中餐厅浣纱包厢用餐，该包厢是一位实习生服务的。

点菜时，服务员为张先生介绍了菜单中的菜肴，并推荐了酒店的特色菜，可是客人不满意，一个劲儿地说酒店的菜不好。这时，餐饮张总监进包厢时发现了这一问题，于是亲自为客人点菜。张总监看出了客人的心思，原来客人嫌菜贵，但又不能在家人、亲戚面前表现出来。于是，张总监为客人介绍了性价比较高的菜肴，还询问了客人其家人的喜好，为其配好了经济实惠的菜单。这一举动，不仅满足了张先生及家人的需求，还让其在亲戚面前很有面子，让客人得到了满足感。

【案例评析】

这个案例充分说明了点菜服务不是只介绍菜单和特色菜，最为关键的是要读懂客人的心思，善于发现客人的真正需求。分析如下：

(1) 点菜要善于观察并有针对性地为客人推荐合适的菜肴。在酒店中，任何一项服务都不能照搬照抄、死板应付，都必须用心去完成。案例中的张先生之所以对菜肴不满并不是因为菜肴本身的原因，而是碍于面子，因此，服务员要善于观察，发现客人的需求，有针对性地为客人推荐菜肴。当然，如果发现客人只要贵的不要对的，酒店可以把价格昂贵又物有所值的菜肴推荐给客人。

(2) 把“满足客人需要”放在首位。在服务中，需要眼勤、手勤、脚勤、嘴勤，遇事能随机应变，果断处理，酒店要把让客人满意、满足客人需要放在首位，体现服务至上的服务理念。服务中不能为了眼前利益就不顾客人的真实需求，有的服务员发现客人



点菜太少或者太便宜就表现出很不高兴的样子，是没有长远眼光的表现，也是服务水平低的体现。

案例 3—5

餐饮菜单中的“时价”

住店客人王小姐在晚餐时间和4个朋友在某四星级酒店用餐。在点菜时，发现菜单上鱼类、海鲜类的菜肴都标的“时价”，让客人心里没有底，不知道各个菜肴到底是多少钱。于是把几道感兴趣的时价菜问了一遍价格，但最终还是没有记清楚。

在结账时，B服务员递来菜单说：“小姐，您好！您一共是消费了880元，请您核对。”根据经验，王小姐知道这次晚餐的价位应该在350元左右，看了账单才知道问题出在“红烧长江鮰鱼”这道菜上，这道菜的价格为550元。王小姐说：“不对吧，长江的鮰鱼的价钱搞错了，刚才点菜的小姑娘(A服务员)介绍时，长江鮰鱼的价格我不记得了，但最贵的鱼是98元1斤的。你把她叫来。”负责结账的B服务员说：“没有错，您这条长江鮰鱼是野生的，野生的是500元1斤，这一条是1斤1两，550元。”王小姐说：“不可能，你把点菜的女孩叫来。”B服务员说：“那我去厨房问一下。”

过了一会儿，B服务员回来了，说：“对不起，小姐，厨房搞错了，我们的长江鮰鱼没有了，给您上的是长江白吉鱼，108元1斤的，一共是119元。”王小姐说：“长江鮰鱼与长江白吉鱼有什么不同吗？我们怎么没有看出来？”服务员解释道：“肯定是不一样的，长江鮰鱼的肉老一点，长江白吉鱼的肉嫩一些。”(据考证，鮰鱼是长江水产的三大珍品之一，学名为“长吻鮠”，因与“回”同音，民间通称“回鱼”，又称“江团”、“白吉”、“肥头鱼”。其品种繁多，仅长江下游就有13种之多。长江白吉鱼是江南地区的称呼，是长江鮰鱼的一种，二者颜色略有深浅，而白吉鱼的价格却是普通的长江鮰鱼的一倍。有的酒店把白吉鱼这道菜在菜单中单独列出。)王小姐说：“这样吧，你还是把点菜的小姑娘叫过来。”

这次B服务员终于把点菜的A服务员叫来了，王小姐问：“你刚刚点菜时告诉我长江鮰鱼的价格是多少啊？”A服务员有点不知所措，B服务员在一边开始提醒：“108元嘛！”A服务员还是没反应过来，说：“48元一斤啊！”王小姐对B服务员说：“你听到了吧，48元！你上来的鱼我怎么知道就是长江白吉鱼呢？你上鱼之前也没有拿过来给我看过啊？”这时，一起用餐的其他客人很恼火。B服务员说：“请稍等，我再去请示一下。”

又过了一会儿，B服务员回来了，他给大家鞠了一躬，说：“先给各位道歉了，对不起大家了，上的真的是长江白吉鱼。您点的是长江鮰鱼，这是我们的错，您就按长江鮰鱼的价格付就可以了。48元一斤，这道菜是53元，一共333元。”

这次晚餐中，标示为时价的长江鮰鱼的价格由550元变成了119元，最后只有53元。差距之大，让人感觉过于随意，没有章法。

【案例评析】

由于大量鲜活物品的采购价格不够稳定，酒店往往喜欢用“时价”来标示菜单中一些菜肴的价格，目的是希望根据市场原料进价的变化来制定菜肴的价格，以获得稳定的利润。但目前很多酒店做得有点过头，有相当多的餐馆，几乎是一年四季天天都有“时价”菜肴推出，不仅价格变动大的菜肴标示时价，而且有许多极平常的家常菜，却也加入到“时价”菜的行列。

“时价”的标示方法带来很多弊端、存在很多不规范之处，该案例充分说明了这些。可以从以下六个方面进行评析。

(1) 从客人的角度来看，有侵犯消费者知情权的嫌疑。

在点菜时，不管顾客有没有主动询问菜价，酒店都应主动告知顾客当日“时价”菜的具体价格，这是酒店的义务。根据《中华人民共和国消费者权益保护法》的规定，消费者在购买、使用商品或接受服务时，享有知悉其所购买使用的商品和服务的真实情况的权利，即消费者具有知情权：消费者有权要求经营者按规定方式表明商品和服务的真实情况；有权询问和了解商品和服务的有关情况；有权知悉商品和服务的真实情况。目前绝大多数酒店做不到这一点，所能做到的只是在客人询问的时候才告诉客人时价到底是多少。

(2) 时价的标示方式往往使客人在结账时有被欺骗的感觉。

客人在消费时的具体情况往往是，在点菜时碍于面子等问题，不会主动询问时价菜肴的具体价格；酒店又没有主动告知客人时价菜肴的当日价。结账时，很多时价菜的实际价格远远超出了客人的想象，致使客人有被宰、被欺骗的感觉，而且目前以“时价”来暗度陈仓、拔高价格的不规范餐馆，在餐饮界也见多不怪。甚至有人认为，所谓的“时价”，其实就是“虚价”，不能使消费者明白消费、放心消费，从这个意义上讲，对消费者有一定的欺骗性。

(3) 当客人对价格有异议时，酒店很难做出让客人满意的解释。

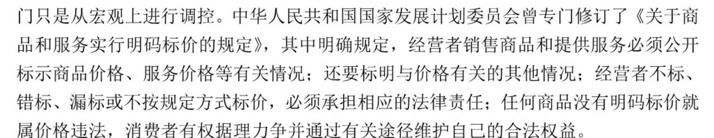
在很多情况下直到用餐结束，客人才知道所谓“时价”的实价是多少。在客人不满意而提出异议时，酒店无法拿出明码标价的菜单来说服客人，空口无凭，所以很难给客人一个满意的解释。

(4) 时价的标示方法给点菜服务员带来了很大的不便。

时价菜肴的价格处于变动状态，厨房每天都会告诉服务员当天的时价菜肴的具体价格是多少。假设酒店鲜活类菜肴均标有时价，那么服务员每天要记住至少十几道甚至几十道菜肴的价格。这无疑会增加服务员的工作量，而且还存在一不小心就记混、说错的可能性。在告知客人价格时不小心说错，会降低客人对酒店的信任程度。

(5) 明确标明菜肴的价格是餐饮企业的法定义务。

餐饮业的饭菜价格一般由酒店根据经营规模、档次、客流量自行确定，物价管理部


门只是从宏观上进行调控。中华人民共和国国家发展计划委员会曾专门修订了《关于商品和服务实行明码标价的规定》，其中明确规定，经营者销售商品和提供服务必须公开标示商品价格、服务价格等有关情况；还要标明与价格有关的其他情况；经营者不标、错标、漏标或不按规定方式标价，必须承担相应的法律责任；任何商品没有明码标价就属价格违法，消费者有权据理力争并通过有关途径维护自己的合法权益。

(6) 可以采用固定菜单加变动菜单的方式解决此问题。

基于以上的分析，为了既维护消费者的权益，又方便服务员服务，同时也使酒店获得相应的利润。酒店可以对成本变动大的菜肴使用时价的同时，用变动菜单的形式(如为时价菜肴单独印制一页，以标明时价菜肴的当前价格)使时价菜肴也变为明码标价。

(资料来源：邢夫敏．餐饮菜单中的“时价”[J]．中国酒店，2006，(12).)

3.3 席间服务管理

席间服务指酒店在客人在用餐过程中提供的各类服务，包括上菜服务、分菜服务、斟倒酒水饮料服务、席间推销菜肴和酒水服务、撤换骨碟、撤换烟灰缸、保持桌面清洁等。席间工作的好坏影响到客人的整个就餐过程的节奏和愉悦度。

上菜是餐饮服务中的重要一环，上菜的顺序一般为冷菜、热菜、汤、主食、甜点、水果。但随着人们生活水平的提升和饮食习惯的变化，菜肴的品种和上菜的顺序也发生着变化，当然，不同国家、不同地区有不同的饮食习惯，上菜的顺序也会有所不同。

除了掌握上菜顺序外，还需要掌握上菜的位置、报菜名以及介绍特色菜肴的时机，让客人感受到餐饮消费的乐趣、餐饮消费的高雅情操和高尚内涵以及餐饮服务的艺术性。

此外，在上菜时还需要注意以下问题：①服务员一定要事先了解客人用餐的菜单，上菜前仔细核对，特别是多桌多档的中餐更要仔细，以免上错；②认真把关，菜肴或点心要经过多道加工，最后由服务员送至宾客面前，因此，服务员要对颜色、造型、卫生、数量、质量、盛器、原料的新鲜情况等仔细检查，如发现问题，应立即采取措施；③注意上菜的速度与节奏；④上菜时的佐料要跟上；⑤注意菜肴的荤素、冷热以及器皿的搭配。

中餐上菜的工作程序和标准见表 3-2。

表 3-2 中餐上菜的工作程序和标准

程　　序	标　　准
1．宴会上菜程序	(1) 宴会上菜程序：冷菜、热菜、汤、主食、甜点、水果。 (2) 上热菜的顺序：高档海鲜为先，肉类、蔬菜为后，点心穿插在热菜中间上。 (3) 宴会上菜顺序要求味别搭配，辛辣食品和咸鲜食品要相互穿插。 (4) 10 人宴会菜单通常为 8 道冷菜、10 道热菜配 2 道点心及 1 例汤

续表

程　　序	标　　准
2. 上菜服务	(1) 冷菜根据情况可以一次上齐，并注意荤素搭配、色彩搭配，均匀地摆放在转盘的边缘，如果冷菜有看面，则把看面朝向客人。上齐后把比较主要的冷菜转至宾主之间的位置。 (2) 上热菜前，首先要整理转盘，将空盘撤掉，预留出位置，如果位置不够可以将冷菜放在内侧，或者将前面的热菜在征求客人意见后换成小盘。 (3) 菜盘边缘不应超出转盘并转至宾主之间，退后一步报菜名；如客人感兴趣，应适时向客人介绍此菜的特点。 (4) 每人一份的菜品，依据先宾后主、女士优先的原则，为客人上菜。 (5) 客人用餐期间，及时整理台面，撤掉转盘上的空盘，保持台面的整洁
3. 点心服务	(1) 首先将点心放在转盘上向客人展示并介绍点心的名称，在征得客人同意后，进行分派。 (2) 分派前检查餐具，骨碟上的残渣超过 1/3 时应提前更换，更换后分派或直接在工作台将点心分至干净的骨碟上，再分派
4. 上菜的注意事项	(1) 服务员一定要事先了解客人用餐的菜单，上菜前仔细核对，特别是多桌多档的中餐更要仔细，以免上错。 (2) 认真把关，菜肴或点心要经过多道加工，最后由服务员送至宾客面前，因此服务员要对颜色、造型、卫生、数量、质量、盛器、原料的新鲜情况等仔细检查，如发现问题，应立即采取措施。 (3) 注意上菜的速度与节奏。 (4) 上菜时的佐料要跟上。 (5) 注意菜肴的荤素、冷热以及器皿的搭配

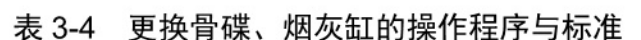
分菜的工作程序和标准见表 3-3。

表 3-3　分菜的工作程序和标准

程　　序	标　　准
1. 准备用具	(1) 准备好干净的餐盘，放在落台的一侧，备好分菜用具。 (2) 分鱼、肉和禽类菜品时，准备一刀、一叉、一匙。 (3) 分炒菜时准备一勺、一叉、一骨碟
2. 展示	每当菜品从厨房传来后，服务员把菜品放在餐桌上向客人展示，介绍名称和特色，根据客人的需求分菜
3. 分菜	(1) 桌面分菜：使用正确的服务用语，征得客人同意后，分菜服务员站在客人右边，右手执叉、勺夹菜，左手执骨碟接挡，以防菜汁落在桌面或客人身上，将分好的菜放到客人面前的口汤碗里。 (2) 桌下分菜：由两名服务员配合操作，一名服务员分菜，一名服务员为客人派菜。按照客人人数将每道菜分成相应份数，要求每个盘中的菜要摆放美观，分好后，由服务员将餐盘从右侧送到客人面前，同时将剩余的菜摆放美观后上到转盘上
4. 分菜的顺序	分菜从主宾开始，按顺时针方向依次进行

更换骨碟、烟灰缸的操作的程序与标准见表 3-4。




表 3-4　更换骨碟、烟灰缸的操作程序与标准

程　　序	标　　准
1．准备工作	(1) 客人用餐过程中，随时观察客人的用餐情况，客人骨碟上的残渣超过 1/3 时，应立即更换。 (2) 按照人数从落台中取出干净的骨碟摆放在托盘上，如数量过多，视个人情况分次进行
2．更换骨碟	(1) 服务员左手托放有干净骨碟的托盘，走到客人右侧，礼貌地问客人：“打扰一下！可以帮您换个骨碟吗？” (2) 得到客人允许后，拿起用过的骨碟，放在托盘中空余的地方，不能将剩物倒在托盘上。 (3) 将干净的骨碟更换至原处。 (4) 从主宾位开始，按顺时针方向，从客人右侧为客人换骨碟
3．烟灰缸的更换	每个烟灰缸烟头不得超过 3 个。更换时，将干净的烟灰缸放在托盘上，走到客人右侧，右手拿干净的烟灰缸放在用过的烟灰缸上，同时取下，然后再把干净的烟灰缸放回

桌面清洁的程序与标准件表 3-5。

表 3-5　桌面清洁的程序与标准

程　　序	标　　准
1. 餐中桌面清洁	在客人用餐过程中，服务员应经常巡视，当发现客人餐桌上有未使用的或不需要的餐具或杯具时，征得客人同意后及时撤掉。征求客人同意时，右手指示餐具，应说：“打扰一下，××先生/小姐，这个××需要帮您撤掉吗？”
2. 餐后桌面清洁	(1) 当客人用完正餐后，征得客人同意清洁餐桌，应说：“对不起，××先生/小姐，可以清洁桌面吗？” (2) 清洁桌面时，站在客人的右侧，身体侧站，左手中的托盘应在客人的背后，不得拿到客人的面前，不能影响客人的交谈。 (3) 撤餐具时，托盘内物品应分类摆放整齐有序。 (4) 撤完餐具后，如客人餐桌上有菜汁、酱油渍或其他污渍，应在上面铺放一块干净的口布

案例 3—6

上　错　菜

一天中午，宋经理一行人来餐厅用工作餐。虽然是平日，但零点厅的生意却出奇的好。他们挑了一个靠窗的位置入座了，服务员小刘忙着招呼。这时，酒店的常客杨总带着夫人也来了，碰巧遇见了餐饮部徐经理，寒暄过后点了几个爱吃的菜肴，开始用餐。

巡视中，徐经理发现落台上有份吃过的但很明显没有吃完的酱油河虾，这应该是杨总他们点的菜。经询问才知道，小刘一直在忙着为客人服务，印象中宋经理点过，就没

仔细核对菜单就上到宋经理桌上了，宋经理他们吃过了才想起来自己点的不是这个菜，于是小刘就将菜撤下来，一时不知道怎么处理就先放到了落台上。正巧小周过来传菜，见状，建议拿进去重新装盘，反正没人知道。徐经理坚决反对，关照小周先去再加一份酱油河虾给杨总，要尽快，另外这份吃过的就送给宋经理。小刘对自己的工作失误很担心，但徐经理并没有责怪她，而是让她下次注意并帮她一起招呼客人。在徐经理的关照下另加的河虾很快就来了，徐经理还亲自上到客人桌上并对菜品的延误向客人表示了歉意。杨总并不知道事情的发生，没有太在意。

餐后，宋经理买单时还关照餐厅不要去责怪小姑娘，人那么多，上错菜很正常，那个上错的菜就算在他账上。徐经理表示感谢并婉言拒绝了，本来就说好要送的，再说这个本来就是酒店服务工作失误；同时也答应宋经理不会责怪小刘，宋经理才放心地结账离去。事后徐经理关照督导把这件事作为案例在下次的例会上和大家分享，并给出正确的处理意见，防止类似事件的再度发生。

【案例评析】

这个案例讲述的是徐经理在巡视工作时，发现问题，帮助员工处理问题的过程。通过这个案例不难发现，很多时候，员工在服务过程中，会凭自己的主观感觉做事，而不是根据要求仔细核对菜单，尤其是在繁忙的时候；出了问题，不知道及时上报也不知道如何处理。今后要注意以下三个方面。

(1) 上菜前核对菜单，熟记菜名，避免失误。工作之前做好准备是正确做事和提高效率的基础，案例中，由于小刘没有做好充分的准备，又过于繁忙，才导致上错了菜。在工作中要尽量做到忙而不乱。

(2) 如果发现与菜单不符，不要紧张和草率处理，而是要冷静思考分析如何处理，并及时上报。案例中，小刘发现上菜错误后，没有想如何巧妙处理，而且非常直接地撤掉了上错的菜。其实上错的菜，客人已经不小心吃过了，撤下了也没有什么用处；直接撤下反而表明餐厅的服务质量出现了问题。其实向经理汇报后，告诉客人，这是餐厅为了向客人表示感谢，经理特意奉送一份菜肴，或许效果会更好。

(3) 在服务中要牢记质量第一的观念。案例中，小周发现这个失误后建议拿进去重新装盘的做法是严重错误的，质量是酒店的信誉和生命线，不能因为挽回一点经济利益而损失了多年积累下来的信誉。因此，这种做法也遭到了徐经理的坚决反对。

案例 3-7

钢丝与草根

4 月的一天晚上，3 号包厢预订了一档宴请，主人姓蒋，在预订的时候就说可能会晚点过来。大约 19：30 客人来了，点好菜后，开始用餐。

客人用餐的过程中，蒋先生的眉头突然一皱，因为他发现刚上来的韭菜炒鸡蛋这道



菜里有一小截钢丝，于是客人向服务员投诉。当班督导立即过去向客人道歉，在征得客人的同意后换了一道菜。因为类似的事情在餐厅极少发生，当班督导自己也没有太在意，也没有提醒服务员下面的菜一定要先检查，没有问题后再上到转台上。但客人又在后来上的一道酒香金花菜中吃出了一段草根。这时蒋先生非常生气，让服务员把领导叫过来，服务员觉得客人有意刁难，尽管还是向客人道歉并解释，但言语中也流露出了客人有意刁难的意思。客人本来就不高兴，又听出了服务员的意思，更加生气，让服务员必须要把经理找过来。

经理急忙赶到包厢，蒋先生表明自己的观点，认为酒店不但菜品差，而且服务也很不好，不止一道菜中吃到异物，于是要求酒店免单并给予赔偿。经理再次向客人道歉后，免去了客人这一餐的费用。

第二天，厨房间和总台分别开会，将这件事作为案例让大家做了分析，避免再度发生。

【案例评析】

这个案例讲述的是客人用餐过程中在菜肴中吃到了异物，由于服务员沟通不到位导致客人投诉的过程。在餐厅出现这种情况是非常偶然的，但必须杜绝。可以从以下 3 个方面来分析：

(1) 把好出菜关，保证菜肴品质。一道菜从厨房到餐桌需要经过粗加工、细加工、切配、烹饪、装盘等好几道程序，从厨房送出，再由传菜员传送给包厢，服务员将其送上餐桌。中间的任何一个环节出现问题都会影响菜肴的品质，所以一定要严格按照操作流程进行操作。此外，有的酒店就专门设置了“出菜检查员”的岗位，专门负责出品菜肴的检查，有力地保证了菜肴质量。

(2) 充分重视客人发现的问题，并采取措施避免此类问题再次发生。从上述案例可以看出，当出现问题时，服务员、当班督导虽然是第一时间赶到，了解问题、解决问题并向客人致歉。但之后并没有引起重视，更多地关注服务细节，导致同样的问题再度发生。当然，也是因为没有重视，激发了客人的怒气。

(3) 要有角色意识，及时调整心态。客人一开始投诉是因为菜肴质量重复出现问题，而服务员却错误地认为客人有意找麻烦，表现出一种不耐烦的样子，从而引发了客人更为严重的不满。等到事态严重了，再去找经理弥补，这会给后面的处理带来更大的困难，从而造成酒店名誉上与经济上的双重损失。只要真心把客人的利益放到第一位，设身处地地为客人着想，就不会发生上述情况；即使出现了问题，只要用心与客人沟通，客人也会表示理解并谅解的。

案例 3-8

带飘絮的白酒

5 位男士在听雨轩用餐，谈笑风生间已酒过三巡，兴致之余又叫了一瓶。服务员给



客人斟上了新开的白酒，伫立在侧伺候。过了一会儿，其中一位客人张先生开始抱怨，说道："这酒不对啊，里面怎么有沉淀？"旁边一位客人看了看自己杯中的酒，就显得清澈了许多，随即质问服务员："你们的酒怎么回事，前面的都没有问题。这瓶是不是有质量问题，叫你们领导来。"

服务员非常紧张地通知了督导并简单介绍了事情的经过，确定包装方面并没有问题，而且只有一位客人的酒杯里有。督导了解后马上向客人致歉，并征得客人的同意撤下了酒杯。发现杯中的确有絮状物，但应该并不是酒中的，有可能是其他东西滴了进去。督导把他的想法委婉地向客人解释了一下，但客人坚持酒是新开的，应该是酒本身的问题。督导没有再继续解释，先请客人继续用餐，随后再来给客人一个满意的答复。

和餐厅经理汇报了事情的经过后，决定不再追究过程，让利给客人，马上帮客人换了一瓶。客人表示满意，并承诺客人对严格检查这批酒，杜绝此类事件的发生。事后通过实验证明，是有豆浆滴进了酒里才产生了絮状物，并非酒水的问题，可以放心继续饮用。

【案例评析】

这个案例讲述的是由于服务员在服务过程中的疏忽导致了客人对酒水质量问题的投诉，虽然严格意义上讲，问题的责任不在酒店，但也和酒店的服务质量和水平有直接关系。虽然最后经协商圆满地解决了问题，但这件事也给酒店敲响了警钟。

第一，服务中要注意细节。在发现其他客人的酒水都没有问题，只有一个客人的酒水有问题时，就应该想到酒杯有问题或者酒杯中的酒水被污染了，酒店完全可以提前避免此事。当然，事情发生后也可以通过灵活的方法进行解决，如可以结合当前流行的魔术，私下和客人沟通，让客人明白，而且建议张先生让其他客人"见证奇迹的时刻"。

第二，在沟通无效的情况下，客人"指鹿为马"，酒店可以"认鹿为马"，让利于客人。产品质量重于泰山，同时服务环节中的一点点失误都有可能导致客人的不满，督导的解释虽然没有得到客人的认同，但也没有和客人继续争辩，保持了服务人员应有的沉着冷静。酒店最后的处理也体现了让利于客人的理念，为了保持长期的合作关系，酒店可以适当地做出让步。

案例 3—9

工作失误与真实相告

小王从事餐饮服务工作已有5年之久，但刚刚开始做餐饮时发生在她身上的一件事，让她到现在还无法忘记。

记得那是一次婚宴，在用餐过程中，由于用餐客人较多、酒店用餐场地有限，她在上菜时不小心把菜汁洒在了客人搭在椅背的外套上。此时客人仍然在与其他客人谈笑风生，毫无察觉，当时小王心里很是矛盾，如果立即上前主动告知客人并认错，也许客人



会发火甚至导致投诉；如果不说，客人走的时候或许不会发现，即使发现了不会知道是谁造成的，既无凭无据也没有办法。小王做着思想斗争，经过反复纠结，她最终还是主动上前告诉了客人，并请求原谅。

客人听到后很诧异，接着说自己很粗心，就算服务员不说他都不会发现衣服弄脏了。小王要帮客人把衣服拿去清洗，但客人执意不肯，表示自己回家洗就行了。最后她把这件事报告了当班督导，由督导出面向客人致歉，并赠送了水果。当客人起身要离开时，小王再次向客人表示歉意，客人反而安慰小王说："没什么大不了的，一点儿小失误，只要勇于承认错误并改正就可以了。"这时小王感到既羞愧又庆幸。

【案例评析】

这个案例讲述的是一位新员工如何对待服务中出现的工作失误，虽然经过了激烈的思想斗争，但是做后还是选择了坚持自己的原则——诚实。从该案例可以看到：

(1) 发现工作失误应勇于承认。酒店在紧张忙碌的接待服务过程中，难免会出现失误，这并不可怕。只要服务员能发现自己的问题，保持良好的个人素质，及时承认并加以改正，就能不断提高服务质量，得到客人的肯定。

(2) 酒店人的坦诚会赢得客人的信任。本案例中，客人没有发现服务失误，而酒店人员为维护宾客利益，主动向客人说明并积极弥补，这种做法是值得肯定的。不仅让客人感受到了酒店人员虚心诚实的品质，也得到了客人的谅解，避免了投诉。这件事使酒店认识到，只要服务员遵守职业道德，诚实对待客人，即使出现了差错，客人也会理解甚至为服务人员的诚实所感动。因此，诚实很重要，是赢得客人信任的基础。

3.4 收 银 工 作

收银是餐饮管理中的重要一环。收银工作要认真，尤其对菜肴价格和总额的计算不能马虎。一旦在收银中出现失误，会引起客人不满，甚至对整个酒店的信誉表示怀疑，从而影响酒店形象和收益。

除了认真工作之外，还要掌握收银工作的程序和标准，并能够处理收银中的特殊情况。例如签单，收银员一定要确认：是否是住店客人、是否是协议客人、是否可以挂账、挂账人员的签名是否符合协议要求、折扣是否正确等。收银是财务的基础，收银工作将会直接影响酒店的资金回笼和财务制度的严密性。

在收款中，会涉及多种付款方式：签单、转账、付现、刷卡等。卡的种类很多，此外，还有饭店的会员卡等，每种卡有着不同的处理方式，所以收银工作需要具备相应财务知识和能力。

做好餐饮收银工作，需要责任心强、思想素质好、业务娴熟的工作人员，具有敬业精神，熟练掌握收银设备的操作技能，熟悉收银业务运作；具备一定的服务意识和销售



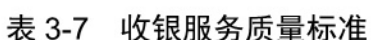
技巧，服从性、协作意识强；具备基本的电脑知识和财务知识。当然，收银工作能高效、高质量地完成，还取决于硬件上的完备和财务管理上的合理化。

收银工作程序和标准见表3-6。

表3-6 收银工作程序和标准

程 序	标 准
1．准备账单	(1) 在所有菜品上齐，确定客人不再添加酒水后，退掉不需要的酒水，提前确认并准备好账单。 (2) 当客人示意结账时，请客人稍等，礼貌地询问客人的结账方式，并根据结账方式立即去收银台为客人办理结账。 (3) 到收银台后，服务员告诉收银员所结账的台号，并检查账单、台号、人数、食品及酒水消费额是否正确。 (4) 将取回的账单夹在收银夹中，走到买单人的右侧，打开收银夹，右手持收银夹上端，左手轻托收银夹的下端，递至客人面前，请客人核对，注意不要让其他客人看到账单，并对客人说："打扰一下！这是您的账单，请过目。"如有疑问，做出相关解释
2．转账至房间	(1) 办理结账前，礼貌地请客人出示房卡，记下房号及客人姓名，如客人未带房卡，根据客人提供的登记人姓名或房号核对后办理；取回账单后，服务员在为客人送上账单的同时，为客人递上专用笔，礼貌地提示客人在空白处填写房号及姓名。 (2) 客人签好账单后，服务员将账单重新夹在收银夹内，并真诚地感谢客人。 (3) 将账单送回收款员处
3．信用卡结账	(1) 如客人使用信用卡结账，服务员请客人稍候；如客人将信用卡交给服务员代为办理，礼貌地询问客人是否有密码及是否需要发票，并将信用卡及账单送回收银台。 (2) 收银员打好信用卡收据后，服务员检查无误后将收据、账单、发票及信用卡夹在收银夹内，拿回餐厅。 (3) 将收银夹打开，从主人的右侧递给主人，并递上笔，请客人在信用卡收据上签字，并注意签字是否与信用卡上的签字一致。 (4) 将信用卡收据的存根页、信用卡及发票递给客人，并真诚地表示感谢。 (5) 将签好的收据送回收银台
4．现金结账	(1) 如客人付现金，取来账单后应在客人面前清点钱数，并询问客人是否需要发票，请客人等候，将账单及现金送收银员。 (2) 收银员确认后，服务员将找零及发票夹在收银夹中，送给客人。 (3) 服务员站在客人的右侧，打开收银夹，将发票及找零递给客人，同时真诚地表示感谢。 (4) 客人确定所找钱数后，服务员将收银夹送回
5．协议单位签单	(1) 如客人签署单位名称，请客人将姓名及单位一同签好，以防出错。 (2) 如客人的签署字迹较难辨别，应礼貌地和客人核对，防止出错
6．结账后的服务	如客人结账完毕并未马上离开餐厅，服务员应继续提供服务，为客人添加茶水，并及时更换烟灰缸

收银服务质量标准见表3-7。


表 3-7　收银服务质量标准

内　　容	服务质量标准
1. 收银设备用品	(1) 餐厅配备计算机，设备先进。 (2) 收银台位置明显，客人结账方便。 (3) 收银台台面清洁卫生，各种账单资料整齐，设备完好，没有故障
2. 客人要求结账	(1) 服务员应主动将检查好的账单呈送给客人。结账使用账单夹。 (2) 结账时应有礼貌地将账单放在要求结账客人面前。 (3) 客人付现金时，服务员要当面点清，找回零钱后给客人，向客人表示感谢。 (4) 当客人要求签单时，服务员应送上笔，主动检查会员卡或房卡，并检查签字是否正确。 (5) 当客人使用信用卡时，服务员要与收银员联系，确定是否可以使用，并检查签字是否正确。 (6) 客人付账后应表示感谢

3.5　特殊情况的处理

由于酒店原因或者客人原因，客人在酒店的用餐过程或许会出现不尽如人意的情况，如酒店发生停电、客人遗失物品、客人突然生病、客人财物失窃等。遇到特殊情况时，服务人员要沉着冷静，按照酒店的标准程序进行操作，并且能够随机应变，迅速解决问题，化解尴尬气氛。特殊事件处理得当如同“塞翁失马，焉知非福”。沉着冷静、灵活应变，必能解决问题并提升服务品质。

案例 3-10

失而复得的手机

3 月的一天中午，外面下着小雨，有一位住店客人李先生预订了滕皇阁包厢，大约在 11∶30 时过来用餐，整个过程也很愉快，最后结账签单后便离开了。可是大约过了 10 分钟，餐厅吧台的电话响了，当班王督导接起电话，正是中午在滕皇阁用餐的李先生打来的，他表示自己中午在用餐时走得比较着急，把手机忘在了餐桌上了，请当时的包厢服务员帮忙找一下，当班王督导听到后请客人稍等，了解情况后马上就给客人回复。王督导立刻去包厢询问，可是服务员并没有在包厢里看到有客人的遗忘物品。或许客人因为手机丢了比较着急，亲自跑到餐厅询问结果。王督导也把餐后所有去过该包厢的服务人员全部问了一遍，未果。

这时，客人着急了，说手机肯定是遗留在餐厅了。据李先生讲，用餐过后除了在所住房间，他哪儿都没有去过，但他已在客房彻底寻找过，并没有找到。客人当时比较激动，言辞也比较偏激，但是当班王督导并没有生气，还是继续积极地安抚客人的情绪，

并让客人冷静一下，再仔细想想。同时也用自己的手机拨打客人的手机，但是无人接听。也许是客人把手机掉在了路上或是客房的角落了，于是提出帮客人沿着回房间路线一起寻找，最后终于在客人房间的床边的角落里找到了手机。客人急忙道歉，并对酒店的帮助表示感谢，王督导微笑着说："这是我们应该做的"。

【案例评析】

客人在餐厅用餐时，由于各种原因，物品遗漏的情况时有发生，就像上面这个案例讲述的这样，酒店要从以下四个方面进行处理：

(1) 高度重视。从接到客人电话起，就应该意识到事情的严重性，积极主动地帮助客人去寻找物品。

(2) 换位思考。要善于站在客人的立场思考问题。当寻找未果时，如果当时直接跟客人说没有，客人肯定不会相信。特别是在第一次寻找未果时，客人情绪非常激动，而且言辞也比较偏激。

(3) 安抚客人、稳定客人情绪，积极想办法解决问题。案例中，服务人员并没有跟客人理论，而是积极安抚客人的情绪，并帮助客人仔细回忆可能遗失的地方。如果当时酒店没有积极帮助客人去寻找，那样就会引起客人的强烈不满，并可能导致投诉，从而影响酒店在客人心中的美好形象。

(4) 正确对待误会。在工作中有时会被客人误解，但是酒店人正是秉着"把客人当亲人，急客人之所急"的理念，才最终化解了误会，得到了客人的谅解。

案例 3-11

雨 夜 停 电

夏天的一个晚上，雨下得非常大。晚上的宴请不是很多，当小王巡台至散客区域时，突然四周一片漆黑，停电了。虽然酒店领导已下达通知做好防洪防涝的各项准备工作，但是连续的暴雨已经让酒店的排水系统超负荷运转，而酒店的配电设施又在地下室。当时散客区域还有四五档客人在用餐，虽然已提前告知过客人，但对于当时的情况还是未能反应过来，只听见一片哗然。

小王当时也被这突如其来的情况吓到了，但她又立刻冷静下来，作为酒店的一员，不应该有如此的表现，所以立即调整心态，冷静面对这突如其来的事故。酒店的实习生较多，对于这种情况，社会阅历并不是很丰富的他们只会手忙脚乱。小王立即对他们下达指令，一部分和她一起去做好客人的解释和安抚工作，另一部分则拿来了应急的蜡烛并为每桌点燃。

停电导致菜品的制作进程也受到了阻碍，但宾客们表示难得遇到这样的突发状况，虽然是在中餐厅用餐却感受到了西餐厅的浪漫氛围。外面的雨依然下个不停，但餐厅里却是一片欢声笑语。



没过一会儿，在酒店工程部的紧急抢修下，酒店的电路又恢复了正常，餐厅也恢复了以往的光明。此时，宾客们还意犹未尽，纷纷感叹浪漫的时光总是很短暂，同时今晚的用餐也很愉快。

【案例评析】

该案例讲述的是在一个大雨瓢泼的夜晚，酒店突然停电，酒店员工沉着冷静地处理的过程。从以下三个方面进行分析：

(1) 遇到突发意外，要冷静处理。在客人用餐过程中，餐厅突然发生了停电事故，这对于当时的负责人来说，本来就是一件很棘手的事，必须冷静处理，不能慌张，要努力找到解决问题的办法，因为管理者的一言一行都代表了酒店的形象。

(2) 要随机应变，缓和氛围。管理者和老员工注重给服务员和实习生做好带头作用，做好宾客的安抚工作并给紧张尴尬的氛围寻找亮点，缓解气氛，让坏事变成好事，使原本单调的用餐环境变得轻松愉快，乐趣横生。

(3) 要做到创新型服务。酒店员工应该有一定的工作经验并具备良好的素质及团队意识，更要有一种责任感和使命感。有了为酒店争光的信念，才能把酒店“亲情一家人”的服务理念发扬光大。

案例 3—12

一粒救心丸

3 月的一天晚上，金珀厅包厢来了一行 10 人就餐，原来是位姓金的老板做东，答谢客户日常照顾生意。服务员小王安排好后，酒菜陆续上桌，金老板举杯先敬：“谢谢各位光临，为我们合作愉快，干杯！”一时间酒杯当当频响，欢声笑语四起。此时，小王站在旁边，除了热情服务外，一直观察着金老板的神色，他凭经验知道，今天作为主人，很可能会多喝几杯，怕他不胜酒力。还好，酒宴两个小时后结束了，一切顺利，主客相别。金老板将所有客人送出门，高兴地回到包厢。这时，小王见主人健步回来，顿时松了口气。

可就在这时，金老板突然一个趔趄，撞到包厢的门上，随即整个身躯一下子滑到地上。小王见状，知道情况有异，连忙冲上一步，用尽力气扶起他，放到沙发上，忙说：“金先生，你怎么啦？哪里不舒服？要不要叫医生？”此时，金老板慢慢睁开了眼睛，他摇摇头，极其艰难地抬起手，指了指边上的一只包，说：“吃……吃药。”小王瞬时领悟，忙从包里掏出一只小瓶，细看是“速效救心丸”。金老板点点头，小王从瓶里取出一粒药，送到金老板口中……过了一会儿，金老板缓过气来。小王见客人好转，紧绷的心顿时放了下来，他忙着将包厢的窗户打开，让空气流通，又递上一块毛巾敷到客人额上，并送上一杯热红茶。

金老板完全清醒过来了，可还是立不起身，他颤抖地摸出手机，似要打电话。小王善解人意，忙试探问：“是不是要打电话给家人？要不要我来打？”金老板点点头。小王打好电话，依然细心照看着客人。

没有多长时间，家人赶到了。当他们看到金老板安然无恙时，激动得闪着泪花，紧握小王的手，连说：“小伙子，太感谢了！多亏你及时让他服了‘救心丸’，否则……”小王摇摇头，红着脸说：“应该的，这是我们酒店提倡的‘一路服务’，我只是做到了而已。”

小王最后将金老板送上了车，才长长舒了口气……

【案例评析】

该案例讲述的是客人在酒店请客，因饮酒过多导致心脏病突发，服务员关注客人并及时提供帮助，保证了客人安全的过程。从以下两个方面进行分析：

(1) 关注客人的需求及安全。在服务中不仅要关心客人的需求，更应该根据实际情况提前预见可能出现的问题，及时关注，防患于未然。案例中，小王不仅关注客人的基本需求，而且考虑到客人在酒店请客或许会多喝几杯，所以给了客人更多的关注，这样在客人突发心脏病时及时给予了帮助。

(2) “一路服务”是酒店服务品质的体现。这是酒店打造品牌的重要内容之一。一路服务，也就是说，只要客人进入酒店开始，就要在各方面对客人关怀到底，直至客人离开酒店。服务员小王将一路服务扎根心头，他负责点菜、上菜，负责关注客人需求，也负责客人身体不适时的及时护理，对客人体贴入微，让客人到了酒店如同到了家里一样称心如意，显示了酒店人的卓越品质。

案例 3-13

菜肴里的小石子

苏州 A 酒店鲍翅馆兰亭厅有一档 VIP，餐厅领导倍加重视，安排了最老练的服务生为他们提供餐中服务。

特色家常菜“凤凰老豆腐”上餐桌不到 1 分钟，只听“咔嚓”一声脆响，客人低沉了一声“哦”。“先生，有什么可以帮您的吗？”服务员礼貌地上前问道。“你们的菜里面还暗藏着‘宝石’啊？差点没把我的牙磕掉！”原来是客人在豆腐里吃出了一粒小石子，服务员急忙连声道歉。

此时，刚好餐厅王经理巡视路过，听到声音走了进来。听完服务员的汇报后，她看见跑菜员送进来了酒店招牌奥灶面，灵机一动，微笑着迎上前去致歉道：“对不起各位，管理和服务上难免出现漏洞，还请各位谅解！接下来大家将品尝到我们酒店的招牌主食‘奥灶面’。为了表示歉意将赠送各位一份焖肉浇头。‘肉’在苏州方言中有‘玉’的谐音，希望这块‘宝玉’能替代刚才的‘宝石’。”餐厅经理一番幽默的话再次活跃了现场，



客人们都开心地笑了。经理一边亲自为客人上奥灶面，一面向他们讲述关于奥灶面的故事，客人们都听得入了神。

在第二天的顾客电话回访中，客人们表示了满意并赞扬了餐厅。

【案例评析】

该案例讲述的是客人在菜肴中吃到石子，餐厅经理灵活应变，不但避免了客人投诉，反而使客人对用餐过程非常满意的过程。分析如下：

(1) 灵活处理用餐中出现的问题。此类事情在餐饮业难免会遇到。在面对问题时要冷静、沉稳、淡定，在处理问题时要机智、灵活和巧妙，只有这样才能把客人带来的“信任＋委托”加工成客人的“满意＋惊喜”。案例中，餐厅经理巧妙地运用刚送来的“奥灶面”化解了尴尬的气氛，一是向客人道歉取得客人谅解，刚好赠送“奥灶面”的浇头给客人；二是利用“肉”和“玉”在方言中的谐音，再加上“希望这块‘宝玉’能替代刚才的‘宝石’”这句话，让客人顿时觉得很有意思；三是向客人简述了关于“奥灶面”的故事，让客人在用餐的同时也获得了有关的知识，认为吃得有意义。

(2) 提前预防是关键。尽管案例中的餐厅经理处理得很好，但也暴露了酒店餐饮管理中存在的问题。如果厨房生产过程达标，就不会出现菜肴中有石子的事情；如果客人刚好使劲过大，也可能会发生牙齿磕坏的情况，那样处理起来就没有这么简单了。因此，加强生产控制、提前预防是关键。

案例 3-14

措手不及的打包服务

3 月的一天，酒店客情繁忙，二楼餐厅的包厢全满，国会厅更是人满为患。国会厅的宴请已经接近了尾声，但是令服务员们意想不到的是，国会厅的客人很懂得俭省节约，要求所有的剩菜剩饭都打包，用完了二楼餐厅内 100 多个打包盒和打包袋也不够。

正当服务员为此诧异之时，瑞璧厅的两桌客人也用餐结束了，也需要 10 多个打包盒和打包袋。服务员到仓库转了几圈，找到了 1 个打包袋。客人觉得 10 分钟只找到 1 个打包袋，不太像四星级酒店的服务水准，于是让服务员继续找，结果还是一无所获。最后服务员想到了餐务组阿姨，以为餐务组都是有备货的，但不幸的是餐务组的备货也不足，阿姨无奈之下不得不去其他班组借用。就在这个辗转的过程中，客人的耐性达到了极限，直接投诉到餐饮部总监。

虽然在客人结账之前，餐饮部从外部门借来了打包盒，并将打包的菜肴等交到了客人手中，但是由于中间耽误了不少时间，仍然引起了客人的不满。

【案例评析】

案例中，由于对宴会活动收尾工作预料不足，餐饮部一时无法找到足够的打包盒，



耽误了客人的时间，引起了客人投诉。分析如下：

(1) 服务态度不够积极。案例中，服务员在待客服务方面态度不够积极，反应不够迅速，在客人再次要求找打包盒进行打包时，才引起了服务员的重视，导致客人不满。态度在很大程度上影响了速度，而速度的缓慢是导致客人投诉的直接原因。如果一开始服务员就重视客人的要求，积极寻求解决问题的办法，就可以避免客人投诉。

(2) 准备工作不够充分。作为后台部门的餐务组没有充分做好备库工作，延缓了服务的速度，加剧了客人的不满。酒店各部门应该根据实际情况和标准要求准备足够的备货。

(3) 遵循打包服务的程序。案例中虽然没有直接提到如何提供打包服务，但如果打包服务做得好也可以成为酒店餐饮服务的一个亮点。完整的打包服务程序和标准见表 3-8。

表 3-8　打包的服务程序和标准

程　　序	标　　准
1. 准备工作	(1) 当客人提出要打包时，服务员在征得客人同意后将食品撤至落台。 (2) 在吧台处取适量的保鲜袋/餐盒、橡皮筋及马夹袋
2. 食品的内包装	(1) 将不带汤汁的食品分类用干净的分叉、勺装入餐盒包装。 (2) 将带汤汁的食品分类用干净的分叉、勺装入保鲜袋包装，扎好袋口。再将保鲜袋装入餐盒内进行包装。 (3) 食品内包装应美观，汤汁不外溢
3. 食品盒的包装	(1) 服务员在落台上按餐盒上虚线折好餐盒，盖好盒盖，并用橡皮筋加固。 (2) 将食品盒平整的放入马夹袋或者手提袋中，交与主人，如有必要协助客人送至楼下

特殊情况处理的服务质量标准见表 3-9。

表 3-9　特殊情况处理的服务质量标准

内　　容	服务质量标准
1. 客人发生意外(如疾病或醉酒)	(1) 通知餐厅经理，视情况处理。如果发现客人患有急病，能立即通知大堂经理。 (2) 熟悉救护知识，不随意搬动(也劝告他人不去任意搬动)客人，维持好秩序。协助医生、保安人员、前厅行李员或汽车司机迅速把客人送往医院。 (3) 如是一般性的小事故，将客人的房号或地址记下。 (4) 餐厅经理处理问题细心果断
2. 客人对服务员不礼貌	(1) 不同客人争吵，及时报告餐厅经理。 (2) 经理在询问情况时，耐心听取客人意见，即使责任不在我方，也能做到理“让”客人，向客人表示歉意。 (3) 能做到有礼、有利、有节
3. 服务员不小心将食品或酒水溅在客人的衣服上	(1) 真诚的向客人道歉，马上用毛巾将客人的衣物擦干净。 (2) 如有需要马上和洗衣房联系洗涤，在客人离开餐厅之前将衣物归还客人。如来不及，请客人留下电话和住址，尽早送还衣物

续表

内　　容	服务质量标准
4．遇有残疾客人	(1) 态度热情和蔼，无任何不耐烦或歧视残疾人的行为举止。 (2) 从服务到安排饮食都能特别关照，配专人服务。 (3) 遇有双腿不便或乘轮椅车的客人安排靠近门口的座位，附近不能有台阶，以方便客人进出。 (4) 遇有特别缺陷的客人，马上通知经理，以适当的方式招待
5．客人被食物噎住	(1) 服务员发现客人脸色发青、停止说话、用手抓咽喉要及时正确处理。 (2) 迹象较轻者，送茶水让其喝下；严重者，站在客人后面，双臂抱住其腰部，用拳头拇指背靠在客人肚脐靠上一点，用另一只手握拳，迅速向上挤压震动客人的肚子，反复几次排除食物。 (3) 不取笑客人，应同情而友好地给予帮助
6．客人未付款	(1) 个别常客餐后发现忘了带钱，需征得餐厅经理同意后，记下客人姓名、单位、联系方式，请其及时补交。 (2) 极个别客人因某种原因而未付款离开，及时报告主管，查明原因，及时解决。 (3) 必要时报告总经理
7．带小孩的客人	(1) 及时送上一把宝宝椅，安排在离过道较远一些的位置上。 (2) 糖缸、盐瓶等易碎器皿放在小孩拿不着的地方。 (3) 如见小孩在餐厅跑动玩耍，礼貌地建议其父母予以照看
8．客人反映账单不对	(1) 耐心和客人核对上菜品种、数量、规格，是否和客人的点菜单相符。 (2) 重新核对后再请客人结账。 (3) 如因工作失误，要诚恳向客人道歉；如果客人算错，能巧妙地予以掩饰，不使客人难堪
9．客人打碎餐茶具	礼貌和气地简单询问，按餐厅规定处理

3.6　餐饮服务品质的提升

留住客人、吸引回头客，培养忠诚型的顾客是餐饮服务的一项重要工作。餐饮部除了要提供优质、营养、绿色健康的菜肴外，还要在服务质量上进行研究，提升餐饮服务的品质。

在服务中，让客人感动的不一定是什么惊天动地的大事，站在客人的立场思考，做在客人开口之前，想客人之未想，或者说比客人为自己考虑的还周全，往往会使客人感动。在酒店中，“小事不小”，“细微之处见真情”，真心地付出将成为使客人成为忠诚客户的原因之一。

客人在餐饮部的用餐过程是一种经历，如何给客人留下难忘的、有意义的用餐体验是值得酒店餐饮部研究的课题。除了要充分体现酒店员工真正把客人当成亲人，给予客

人无微不至的关心和照顾，让客人感受到家的温馨之外，服务的创造性将给客人留下难以忘怀的经历。该部分的几个案例都是酒店通过高超的服务艺术，使客人获得了更加有意义的用餐体验。

案例 3—15

惊喜的生日礼物

7 月 7 日晚餐时间，苏州 A 酒店的 VIP 许主任和她的朋友带着蛋糕在领位员的带领下走入中餐厅并入座。餐厅督导小管把这一切看在眼里，心里猜测：“今天是许主任过生日还是她的朋友呢？”于是在服务的过程中，不时地留意。后来得知是许主任的一位女性朋友过生日，但客人已经自带了蛋糕也点了生日面。她思考了片刻，心想：“到底怎样做才能给客人带来惊喜，让客人度过一个难忘的生日呢？”在踌躇不定的时候，小管立即向餐饮部徐经理汇报看是否可以安排送客人其他的礼物，以表达酒店的心意。刚好张副经理也在，她建议到 3 楼商场看有没有合适的礼物，徐经理与张副理把目标锁定在配饰上，她们左挑右选都拿不定主意。小管也来到了 3 楼，告知她发现的一个重要细节：“那位女士脖子上戴了一条珍珠项链”。这说明客人比较喜欢珍珠，如果送一条珍珠手链给她，刚好是很好的搭配；而且从口音来判断，客人不是苏州人，而珍珠是苏州的特产，送珍珠比较有纪念意义！经过一番分析后，徐经理与张副理纠结的心终于定了下来，她们会意地相视一笑，最终为客人挑选了一条珍珠手链，并进行了精美包装。席间，徐经理亲自把这个精美的礼物送给了客人面前。客人接过礼物显得非常激动，当场打开包装，一条精美的手链呈现在大家的面前。“好漂亮啊！看，和我的项链好配啊！”她激动地站起来，对徐经理说：“没想到会意外得到你们酒店的祝福，这是我在外用餐第一次收到礼物，我永远会记住今天！它是我永恒的回忆！”同时深情地说：“Very surprising and thank you for the gift!”

餐厅的此次服务不仅使许主任的朋友非常高兴，也使许主任觉得特别有面子。在日后的工作中，许主任把公司的活动都安排在酒店里，一方面为了对酒店表示感谢，更重要的是因为酒店的服务水平的确很好。

【案例分析】

此案例主要讲述了细心的督导小管发现客人过生日，并为其提供意外惊喜的全过程，给客人留下极其深刻的印象。主要可以从以下四个方面分析：

(1) 要善于观察，发现提供个性服务的机会。要懂得察言观色，服务性行业是一个很感性的行业，在面对客人的时候酒店服务员要尽可能为客人考虑，客人不经意的一个动作或是一个眼神，酒店服务员都应该心领神会，尽量满足。案例中的小管就是因为善于观察，发现了给客人提供惊喜服务的机会。

(2) 无法决定或者无权做出决定时要及时向主管领导请示。此案例中，督导小管在自己拿不定主意的时候，及时向部门经理汇报了情况，以便给客人提供更好的服务，不经意间既维持了老客户，又有可能创造新客户。同时，徐经理也对此很重视，表现了酒店在为客人提供个性化服务中做了很多努力。

(3) 重视客人、重要客人以及客人的朋友。酒店的客人有两大类：一类是现有的客人，另一类是潜在的客人。无论是对待现有的客人还是对待潜在客人，都应该给予足够的重视，提供优质的服务。这样才能增强口碑效应，让越来越多的人知道酒店，了解酒店，最后来到酒店，成为酒店的忠诚型顾客。因为服务产品的销售更多的是依靠口碑，很大程度上会依靠朋友、同事的推荐。

(4) 给顾客惊喜的关键是在细节上提供个性化的服务。优质的服务是想在顾客之前，预期客人需求并给予满足；惊喜服务是做在顾客之前，超越客人的预期，给客人惊喜和感动。感动的客人才能成为酒店的回头客，成为酒店的忠诚顾客。给顾客惊喜是酒店追求的最终结果，只有在细微和个性化服务上下足功夫才能做到。

案例 3-16

客我交往的美好

6 月 1 日晚上，渡边先生在迎宾员的引领下来到了苏州 B 酒店的中餐厅用餐，活泼热情的实习生小孙接待了他，为其提供了细心而周到的服务。在服务的过程中，小孙了解到，渡边先生可以说简单的中文，于是在不忙的情况下就主动上前和渡边先生聊天。一个人外国人在异国他乡真正能够好好交流的人并不多，客人内心也希望能够有个交流的机会。小孙关心地询问渡边先生在中国生活的是否习惯，在酒店住得是否满意，对中国的印象如何等问题。渡边先生用他不怎么标准的汉语说："中国很好，发展很快，酒店也很美，酒店的人很可爱!"。小孙也趁机简要地介绍了一下苏州，说："苏州古称姑苏，是一个气候温和多雨、土地肥沃、物产丰富、既有田园之美又有山水之胜的城市，享有人间天堂、东方水乡的美誉。有许多著名的古镇，如周庄、同里、甪直、木渎等，至今都保存着它的古色古香。还有许多著名的园林啊，如宋代所建的沧浪亭与元代所建的狮子林、明代所建的拙政园、清代所建的留园并称为苏州四大名园等。"讲到这些的时候渡边先生更加兴奋了，说："我刚来苏州的时候就听朋友说拙政园很美，一直想去看看，想找一个会日语的导游，这样就可以去玩了，可是没有找到。"此时，渡边先生还做了一个很无奈的表情。细心的小孙立即将这一重要信息汇报给了督导小徐，徐督导以最快的速度把信息反馈给酒店大堂副理。卫副理马上主动联系导游并询问客人打算什么时候去游玩，客人遗憾地表示本次来苏州的时间比较有限，下次来一定让酒店联系的日语导游带他去。愉快的用餐很快就在欢声笑语中结束了，渡边先生临走的时候，深深地向小孙

鞠了一躬，并留下了联系方式，特别邀请她有空到日本玩，那时由他做导游。虽然酒店没有最终完成客人的愿望，但却得到了客人的肯定。

【案例评析】

此案例主要描述了一位日籍客人来到A酒店中餐厅用餐，实习生小孙热情接待的全过程。可以从以下四个方面进行分析：

(1) 酒店服务具有多样性。从案例中不难看出小孙给客人提供的不仅是餐饮中的上菜、斟酒等席间服务，还主动关心客人在中国的基本情况，给客人介绍所在城市的概况，充当了向导的角色。

(2) 酒店服务人员要有较广的知识面。酒店客人来自五湖四海、世界各地，他们的文化程度、受教育水平也是存在很大差异的，风俗习惯也不尽相同。他们到酒店后都希望酒店服务人员能够通晓所在地的各类知识，能够和他们多沟通交流，希望不仅能在酒店住得舒服，也能够在情感上有所归属。这就要求酒店的每一位服务人员都全面发展，不断学习更多的知识，以便更好地与客人交流，提供更全面的服务。

(3) 真心与客人交流，自己也会感觉到愉悦。客我交往指旅游服务人员与客人之间为了沟通思想、交流感情、表达意愿、解决在旅游活动中共同关心的某些问题，而相互影响的各种过程。主要有直接交往和间接交往两种形式。直接交往可以理解为运用人类自然交际手段(如语言、面部表情、身体语言)，面对面地心理接触。此案例中服务人员与客人之间的交往就属于直接交往，它使客人对她的服务给予了肯定，并产生了良好的回应，使服务效果达到最佳，为客人再次光临奠定了良好的基础。

(4) 在对外国客人的服务中，酒店服务人员充当了大使的角色。小祝对客人的问候，使客人心中产生了无比的温情，在异国他乡享受到了亲人般的呵护。从小处说，客人对酒店有了美好的印象；从大处说，客人对中国又有了新的认识，增进了两国的友谊。

案例 3-17

花生苗炒猪颈肉与焦糖布丁

7月7日晚上，A酒店来了4位客人。刚来不久的实习生小李热情地接待了他们，从引领客人入座、点菜、上菜、提供各类席间服务，一切都有条不紊地进行。菜在有节奏地一道接着一道地上来，不一会所有的菜就上齐了，客人的用餐也在谈笑风生中愉快地进行着。

时间慢慢地过去，小李发现怎么其他的菜都吃的差不多了，但是有一道“花生苗炒猪颈肉”的菜却几乎没有动过。为什么只有这道菜没有吃呢？小李产生了些许困惑，立即告诉了督导小刘。刘督导得知情况后立即去征询客人意见，礼貌地和客人打招呼：“大家好！我是餐厅的督导小刘，谢谢大家来照顾我们酒店的生意。不知道今天的菜是否符合大家的口味，这道花生苗炒猪颈肉是我们的新菜，还请大家多提宝贵意见。”其中一



位客人说："味道都挺不错的，只是我们有位女士是回族，是不吃猪肉的，不过没关系，我们其他人可以吃的。"但刘督导想到酒店"让利与客"的理念，于是向餐饮部徐经理汇报了此情况，并希望可以赠送那位女士一份甜点略表心意，徐经理同意了。刘督导经过细心观察很快发现那位女士口味偏甜，于是请厨房做了份焦糖布丁，并亲自送到那位女士面前，微笑着说："帮您选了一份焦糖布丁，您应该喜欢吃的，祝您用餐愉快！"那位女士连忙说："谢谢！谢谢！真的符合我的口味，非常感谢！没想到酒店这么细心，对我们这么好，真是太感谢了！"。

【案例评析】

此案例主要描述了服务人员仔细观察客人的用餐过程，发现问题及时解决，并超越客人期望给客人惊喜的服务过程。可以从以下三个方面进行分析：

(1) 酒店应注重长远利益，适当地"让利与客"。酒店在经营中不能只追求眼前利益的大小，而应将酒店的持续经营和发展放在首要的位置。酒店获取利润与顾客获得满意在短期看来是矛盾的，但从长远看又是统一的。我们应寻找一个最佳的结合点，即最大限度地满足客人的需求，让客人感到物有所值、物超所值，达到客人满意最大化；但也要清醒地认识到，酒店获得的收益不是靠一次性消费，而是要靠顾客的长期消费，进而实现利润最大化。如果单纯追求眼前利润，就有可能导致长远收益受损。就如案例中如果酒店觉得赠送客人一份焦糖布丁就会减少利润，那酒店肯定会忽视和减少对客人的细节服务、亲情服务。当顾客没有感受到家人般的温暖，就不会产生归属感，下次也许就不会再光顾，酒店也就失去了长远利益。因此，酒店"让利与客"的做法是有长远眼光的表现。

(2) 服务中善于观察，发现问题及时汇报。通过观察，小李发现了问题，汇报后，督导及时发现了服务的不足，设身处地地为客人的利益着想，使之有了圆满的结局。在服务中酒店就应该做到这样，一切为客人着想，顾客就像酒店的好朋友一样。

(3) 提升服务技能，做到事前控制。此案例虽然看似圆满，但服务员小李的技能还是有所欠缺的，在客人点菜的过程中，及时了解客人的喜好的话，就应该给予客人一定的介绍，避免此类事情的发生。此外，作为服务人员，应了解不同民族的风俗习惯、兴趣爱好、宗教信仰等多方面的知识，这样不仅能够更好地为客人服务，也能够扩展个人的知识面。

案例 3-18

投其所好

6 月 26 日晚上，中餐厅 9 号包厢的常客 A 公司的一行客人入座后，服务员小钱立即准备好了得雨活茶，待客人坐定后为其送上。当客人看到为其泡的不是常规的大麦茶而是得雨活茶时，惊喜地问道："你怎么知道我喜欢这个茶？我刚没点啊！"小钱不慌不

忙地说："因为我之前为您服务过啊！你一直都是喝这个茶的，所以我就记下来了。"客人听后连忙说："哦！你还真细心啊！不错！不错！我要跟你们经理说一下！好好表扬表扬！""谢谢！您太客气了，记住客人的兴趣爱好是我的本职所在，只有这样我才可以更好地为您服务。"小钱答谢道。客人就这样愉快地开始用餐了，并发出了邀请："小钱啊，坐下来和我们一块吃吧！聊聊天！你们经理那儿我去说啊！没关系的！""感谢您的盛情邀请，我在为大家服务的过程中一样可以和您交流的。"小钱委婉地谢绝了客人的邀请。

小钱在为客人服务的过程中又发现有位客人好像嗓子不太舒服，她无声无息地给客人准备了金嗓子喉宝和菊花茶，并叮嘱道："嗓子不舒服要好好保护哦，这样才会好得比较快！刚才你们的菜中有一个是辣的，是否需要我把它换掉？"客人连忙说："没关系！没关系！你做得很好，很细心！酒店有你这样的员工很幸运！"

用餐差不多结束的时候，A公司的周总对小钱招手，小钱立马走上前去，问道："是要帮您预订一个棋牌室吗？"周总喜出望外地答道："嗯！是的！小钱你做事真是太细心了，要不过来给我做秘书吧，肯定会做得很好。"周总半开玩笑半认真地说。其他的客人也异口同声地说："不错啊！这主意不错。"小钱对客人的肯定和邀请表示了深切的谢意，并婉言拒绝了，说她比较喜欢酒店这个行业，还希望给他们继续提供服务呢！也希望给更多的客人提供好的服务！

A 公司的客人觉得这次用餐充满了惊喜，临走的时候还听到客人说："酒店的服务质量真是越来越好了！"

【案例评析】

此案例主要讲述了小钱给酒店餐饮部的常客提供服务的全过程，带给了客人连连惊喜。可以从以下三个方面进行分析：

(1) 建立客史档案、记住客人的兴趣爱好是提供优质服务的前提。此案例中，小钱就是在以往服务的过程中对客人有了一定的了解，并熟知客人的兴趣爱好，从而积累起来，为以后更好的服务积累了经验，并在服务过程中体现了对客人的优质服务。对于酒店来源，应该根据客人的实际情况，建立餐饮部客人的客史档案，为优质服务提供依据。

(2) 服务中注重情感，用心服务。服务应投入感情，感情是由外部刺激产生的喜怒哀乐等心理反应。人与人之间的感情好了，彼此才会说出心里的肺腑之言。在服务中，酒店要以实际行动与客人建立深厚的情谊，这样客人才会发自内心地关注酒店，给酒店提供意见和建议，酒店才能获得最真实、最有效的信息，进而为提高服务质量奠定基础。案例中的小钱就做到了以情服务、用心服务。

(3) 酒店应根据员工表现对优秀员工予以表彰。酒店应设立一定的鼓励机制，对于像小钱这样优秀的员工，应给予一定的奖励，这样既可以起到表率作用，又可以使其再接再厉，提供更加出色的服务。同时，可以使其他员工朝这个方向努力，形成一个好的团队，酒店才会蓬勃发展。



案例 3－19

令人感动的姜茶

6 月 22 日晚上 9：00 左右，A 酒店中餐厅的郑督导正在吧台做当天的交接班时，接到客服田经理的电话："刚我接到一位日本客人的电话，听他的声音好像有些感冒不舒服，现在正在客房休息。我想给他送杯姜茶，顺便去探望一下他。"郑督导了解到情况后，马上去厨房间联系，看有没有还没下班的厨师，遗憾的是联系未果，厨师都已经下班了。郑督导可以选择告诉田经理，厨房已经下班无法准备姜茶，但她心想："现在都那么晚了，客人又有些感冒不舒服，肯定很难受；而且一个人在中国，又没有家人的关心，心里肯定很失落。我们不可以袖手旁观，要给予客人家人般的呵护，这样客人才不会觉得孤独。"

正在思考着，郑督导突然想到蒸煮间有个小煤气灶，她可以亲自为客人煮一份姜茶。于是她迅速地行动起来，为客人煮了一份。后来又想："这是中国的传统做法，客人不一定会喝得惯这个味道，会不会觉得很难喝呢？用可乐煮应该味道更好些吧！"郑督导打定主意，立刻又煮了一份，等到都煮好的时候已经晚上 10：00 了。

郑督导立马联系田经理，告知田经理姜茶都准备好了。田经理说："你稍等一下，我马上就过来取啊！"郑督导说："没关系，我给你送下去吧，然后一起去探望那位客人。"考虑到已经很晚了，客人可能已经睡下了。于是田经理试探性地打了一个电话，得知客人觉得不舒服还没有睡。于是她们立刻把姜汤送到了那位日本客人的房间，客人非常感动，并连声道谢。田经理还告诉客人这是郑督导亲自为他煮的，并且有两种口味，希望他可以尽快好起来。郑督导虽然听不懂田经理与客人的对话，但是看到客人绽放的笑容他心里就非常开心了，因为她小小的举动使客人感受到了亲人般的呵护。最后客人对她们说："我以后来中国都会住在这里，因为有你们！"她们离开客人的房间时已经晚上 11：00 了。

【案例评析】

此案例主要讲述了餐饮部郑督导为客人熬制姜茶，让客人大为感动的经过。可以从以下两个方面进行分析：

(1) 真心付出是酒店提升服务竞争力的关键。有付出才有回报，郑督导和王经理都是酒店普通的一员，但她们为了客人牺牲了自己宝贵的休息时间，给客人带来了亲人般的呵护，她们觉得这样做是值得的。这种无私的奉献精神是也值得大家学习的。服务人员具有这种品质，酒店才会在激烈的市场竞争中生存并蓬勃发展。

(2) 酒店中部门与部门之间的交流合作很重要。此案例中的郑督导和田经理就做得很好，如果平时缺乏沟通交流合作，田经理就不会想到餐饮部，郑督导也不会那样尽心尽力。在酒店中各个部门间的交流合作是必不可少的，因为酒店本身是一个系统，一项

工作的完成有赖于多个部门的共同努力，万众一心才能众志成城。

案例 3—20

留住客人的早餐

来自天津的苏女士入住在酒店 1506 房间，入住酒店的第一个星期六的中午，快近 12∶00 了，她忽然打电话，让服务员给她送一份早餐，并强调她所选择的住房标准是含早餐的。电话是小李的接的，小李听了，迟疑了一下，讷讷地说："对不起，苏女士，现在已经正午了，早餐……"不料，苏女士说："我以前也是周六的这个时间要求送早餐的，而且以前都可以的。"于是，小李为了不影响苏女士的情绪，就答应了，和厨房商量后，给她做好并送去了。小李在将小车推进房间时，不失时机地说："苏女士，您好！一般来说，这个含早餐应在 10∶00 前用的，所以，还是希望您能够早点儿下楼去用餐，当然可能会给您带来一点麻烦，很抱歉！"

苏女士听了，脸上显露出不悦之色。次日，快近正午时，小李又接到了苏女士的电话。小李心想，她每天都这样总不是个办法呀，每个客人都这样，整个酒店不乱了套！于是，小李将此事汇报了吴经理。吴经理向来善于思考问题，她听了之后，蹙眉想了一下，缓缓地对小李说："确实，苏女士的做法是不合规定的，但是，为了提倡人性化服务，你先询问一下，看看到底是什么原因她才这样做的。然后再做出相应的安排，好吗？"

经吴经理指点迷津，小李的眉头舒展开了。可是，就在此时，传来了苏女士准备退房间的消息，另外去别的酒店住。小李急忙去找她了解情况。苏女士见了小李，笑眯眯的，很客气，她听了小李的来意后，发出爽朗的笑声，声称她之所以要换别的酒店入住，其实与此事毫无关系。于是，苏女士的话匣子打开了。原来，苏女士是一位文艺工作者，她此番来苏州，是来学习昆剧的，由于每星期一到星期五都要观摩苏州昆剧团的排练和演出直至半夜，很累，因此她想在双休日多睡一会儿，好好休息一下，恢复一下体力。为了方便，她考虑换一家距离排练和演出场所更近一点儿的酒店，这才想到要退房的。

小李很快将了解的情况汇报给吴经理，吴经理毅然做出决定，特批每个双休日，由小李负责，在中午 12∶00，将专门为苏女士做的既是早餐、也是午餐的食物送到她房间里，而且稀饭、火腿、煎蛋、牛奶……品种繁多。苏女士听了非常高兴，想不到酒店如此理解她，如此盛情，竟使她难以再提退房间、换酒店的事情。就这样，每逢双休日，苏女士都能睡到中午，然后穿着舒适的睡衣，美美地享受酒店提供的迟到的"早餐"。

【案例评析】

该案例讲述了酒店客人苏女士因特殊原因要求中午提供早餐，酒店了解情况后满足了客人的特殊要求，从而留住了住店客人的经过。可以看出：

(1) 客人提出特殊要求时，不要生硬地拒绝而是要了解原因。一般情况下，客人也不会提出特殊的甚至看来是无理的要求，所以一旦客人提出特殊要求，就应该想到事出



有因，了解情况后要尽力满足。案例中的苏女士之所以要求中午提供免费的早餐也是事出有因，她一周都在学习，很辛苦，周末想多休息一下也是可以理解的。

(2) 充分考虑客人的实际情况，特事特办，是赢得顾客的关键。免费的早餐放到接近中午制作、使用，这本来是不允许的，但由于客人有特殊情况，特殊情况需特殊处理，酒店满足了个别顾客的特殊需求，使客人得到了满意的享用。这种人性化的服务，必将提升服务质量，赢得顾客。

案例 3-21

用心服务，愉人悦己

11 月 7 日晚上，客堂间来了几位客人，他们从福建远道而来，其中一位即将做母亲了。菜肴点好后，几位男士点了沙洲优黄，在点饮料的时候服务员小刘特地向客人推荐了枸杞红枣豆浆。

小刘是这样介绍的："我们这边现在有鲜榨的枸杞红枣豆浆，味道很可口，里面含有枸杞、红枣、黑米等多种五谷杂粮，比较适合女士饮用，尤其适合这位未来的妈妈饮用。"

"嗯，好！就为这位女士来一扎吧！"主人爽快地说。

"您好！请问只有这位女士饮用吗？如果是这样的话，那一扎就太多了啊！要不为这位女士来一杯吧！""嗯！好！不错！要不喝不完太浪费了！"

客人接纳了小刘的建议，点了一杯枸杞红枣豆浆。

在接下来的服务过程中，小刘得知有位客人最近上火。由于在平时生活中小刘就很注意生活细节，知道冰糖炖雪梨可以降火，于是她就到吧台询问是否可以安排。吧台督导立即联系二楼中餐厅和一楼日本料理，得知雪梨已经用完了，现在去买的话也来不及了。有人建议泡杯菊花茶也可以降火，她立刻去一楼借了菊花茶，为客人泡好并加了一些蜂蜜，送给客人饮用。客人连连道谢。

由于当天比较闷热，孕妇又不能吹空调。客人要求把比较亮的几个灯关掉，这样可以减少热量，又把门打开通风。心系顾客的小刘，马上又想到风扇可以固定，孕妇就可以避免被吹到。说做就做，她从 3 楼找到一楼(因为天气热，基本上都在使用)终于在日本料理处借到一个，她马上帮客人拿来，并提醒孕妇当心着凉。餐后，客人非常满意，并提出要与小刘拍照留念，而且要敬小刘一杯酒，由于工作原因，小刘就以茶代酒敬了客人。客人临走时还赞不绝口，对该员工的服务给予了高度赞誉，同时也对酒店留下了美好的印象。

【案例分析】

此案例讲述的是餐饮部员工小刘在服务过程中从客人的角度出发以及细心服务的全过程，更体现了酒店的服务理念："细微周到，成就完美。"可以从以下 3 个方面进行分析：

(1) 为客人考虑，以客人利益为重。“顾客就是上帝”的理念早就过时了，现在应该是“亲情一家人”的时代。站在客人的角度，小刘首先为客人中的准妈妈推荐了鲜榨的枸杞红枣豆浆，其次考虑到一位客人喝不完一扎，就主动告诉客人可以点一杯。小刘并没有只想着把豆浆推销出去，而是把客人当自己的家人一样对待，站在客人的立场上提供服务。

(2) 丰富的知识是提供优质服务的基础。服务行业是一个灵活多变的行业，作为酒店的一员，平时应该多看书，多学习，不论是生活小常识还是时政新闻都应该关心，扩大知识面，这样才能应对不时之需，为客人提供更好的、更全面的服务。

(3) 细心观察，成就完美。时刻心系宾客，只要客人未离店，酒店员工都应该时刻想着还能不能为客人再做点什么。显然，小刘通过细心观察做到了，为客人营造了一个美好的用餐氛围。

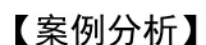
案例 3—22

有意义的用餐经历

2 月 24 日晚，朱先生同夫人及 5 岁的女儿来酒店餐厅用餐。小女孩较为顽皮，在用餐过程中一边吃着东西一边围着桌子转圈，不停地和父母玩耍，朱先生训斥了几次，但小女孩却冲他伸伸舌头，继续玩耍。

为了不影响他们正常用餐，餐饮部王督导提出陪小女孩到鱼缸边看金鱼，但被朱先生拒绝了。并向王督导解释道，因为家里就她一个孩子，平时太娇惯了，有点顽皮，怕再提出无理的要求。话还没落音，小女孩不小心碰到了桌角，哇哇大哭起来。朱太太一边哄着一边帮她揉着，朱先生也站起来看看严不严重，幸好只是碰了一下，有一点儿发红。王督导很担心小朋友，但又不知道该怎么安慰她。突然想到客房中心有常备的毛绒玩具，于是立即去要了一只很可爱的小熊送到小女孩面前并对她说：“看看，小熊对你笑呢，不要哭了，要不小熊会伤心的，哎呀！它也哭了，你快快哄哄它吧！”小女孩破涕为笑了：“我不会让它哭的，它是我的宝贝！”“对呀！你也是爸爸妈妈的宝贝，在他们心中你最珍贵！他们也不愿意看到你哭呀！你看，你再哭爸爸妈妈也要哭了！”小女孩走到妈妈身边，用她那小小的手抚摸着妈妈的眼睛说：“妈妈，我真的是最珍贵的吗？”“是的，在妈妈心中你最珍贵！”朱先生、朱太太的眼睛红了，王督导也被这场景感动了。这时，小女孩转过身来对王督导说：“阿姨，谢谢你的玩具，我以后会好好听爸爸妈妈的话的，再也不惹他们生气了！”朱先生连声称赞王督导：“谢谢你的服务，更感谢你所说的那些话，来到这里吃饭，让我们感受到家的温馨。你们酒店，我记住了！相信我女儿也记住了！希望更多的客人能够得到这样的服务！”温馨的场面一直持续到用餐结束，小女孩坐在朱先生的怀里，不时地向我们笑笑。

最后，朱先生在结账的时候提出给王督导小费，以示谢意，但被王督导婉拒了，并连声说：“这是我们应该做的。”



【案例分析】

这个案例讲述的是餐饮部王督导在巡视中所看、所想、所做的一系列活动，给客人留下美好的、难以磨灭的回忆。可以从以下 3 个方面进行分析：

(1) 用心观察，尽量帮助客人。在客人用餐过程中，能够看到客人的潜在需求，小朋友天生好动，用餐期间也无法乖乖地安静下来，对一切事物充满了好奇，同时也影响了大人的正常用餐。服务人员能想到代为看管，带她去看看金鱼，虽然被拒绝了，但这样的想法还是正确的。

(2) 玩具虽小，意义重大。站在客人角度看问题，事事为客人着想，以客人利益为重。上面的案例虽然只使用了一个小玩具，但是却起到了多方面的作用：一是让孩子停止了哭泣，二是让小朋友知道父母是多么爱她，三是让大家都体会到了感恩的心。

(3) 服务是一个过程，更是一种感受。酒店提供的不仅是服务，更多的是一种感受。服务的同时还要学会与客人沟通与交流，不能因为客人是小朋友就忽略了她，有时候大人更注重小朋友的感受，适时地引导和劝慰，往往会达到意想不到的效果。

案例 3—23

不同寻常的鳝糊

小殷是苏州 B 酒店餐厅服务员，这天上午酒店来了一个来自上海的旅游团。旅游团属于小包价性质，晚餐自理。5∶30，一位中年男子来到餐厅，选择了个餐厅靠窗的座位坐下。小殷忙上前，笑着问："先生，您好！请问要点菜吗？"他几乎没有看菜单，就点了一份清炒鳝糊。小殷微笑着应允了，五六分钟后，她便将盆冒着热气的鳝糊端了上来，小心地放在龚老师面前。龚老师用筷子夹起一小块，放在嘴里，仔细品味着。他稍微蹙了一下眉头，向站在餐厅远端的小殷招了一下手。

"小姐，请问这鳝糊是现杀现炒的吗？"龚先生问着，又看了一眼菜盘。小殷摇摇头，说："不是现杀的，是保鲜冷藏的。"小殷是个责任心很强的人，没有像一般的服务员那样，回答完就离开，她想了一下，说："先生，对不起，如果你明天还来用餐，我们可以给你现杀现炒，好吗？"一盆现杀现炒的鳝糊似乎对龚先生来说很重要，他几乎没有想，就说："好，好，明天我一定来，因为……"客人还想说什么，欲言又止。这时，有其他客人招呼小殷，她就疾步走了过去。后来，利用短暂的空闲时间，小殷急忙来到厨房，把刚才的事对厨师长说了，厨师长同意了。

第二天，龚先生如约而至，一盆色香味形俱佳的鳝糊随着小殷轻盈的脚步来到龚先生面前，鳝糊上面还在"咝咝"地冒着小气泡，真是一份正宗的苏帮菜主打品种——响油鳝糊。龚先生用筷子夹起一小块鳝糊，放进嘴里，脸上顿时有了笑容，连声说："好，好！鲜，太鲜了！"说完，他没有继续吃，而是飞快地端着菜肴，起身向电梯走去。事后，小殷从游客那里得知，龚先生 80 岁高龄的母亲与他同行，她患了绝症，将不久于

人世，她唯一牵挂的竟是一盆现杀现炒的响油鳝糊。说来话长，老人原是苏州人，18岁那年，父亲带她去了一次松鹤楼，吃了一盆著名的响油鳝糊，大快朵颐，终生难忘。后来，她嫁到了上海，可是，一直牵挂着那美味的响油鳝糊。上海当然也有，但不正宗，而且还没有现杀现炒的。老人家在最后的日子里，很想再回到苏州，吃一次响油鳝糊，做儿子的当然要满足她。他们听上海的朋友说，苏州B酒店有个名厨烹制的响油鳝糊最好吃，甚至超过有的百年老店，于是就慕名而来了。老人家由于身体的原因，只能待在房间里，龚先生去餐厅买来给她吃……得知这一情况，小殷不由得为自己为龚先生提供的周详、及时的服务而感到由衷的高兴。

【案例评析】

该案例讲述的是客人为了使母亲能够吃到一盆现杀现炒的响油鳝糊，从上海来到苏州，寻找过去的美好记忆，服务员细心观察，用心服务，了却了客人心愿的过程。可以看到：

(1) 善于发现客人的需求。有时客人觉得自己的需求可能超越了酒店的标准，如果自己提出来或许会给酒店带来麻烦，不提出的话又有些遗憾。在这种情况下，服务人员要善于观察，发现客人的需求，在可能的范围内尽量予以满足。

(2) 客人的要求里往往包含着大大小小的愿望和心声。谁能知晓，一盆现杀现炒的响油鳝糊，竟是一位不久于人世的母亲点的。服务员小殷事先并不知晓这一情况，下决心一定要通过自己的努力，为客人端上一盆现杀现炒的响油鳝糊。她做到了，也深深感到自己再一次在酒店服务员的岗位上实现了人生价值。这再次体现了“在酒店中小事不小”，酒店一份小小的付出可能使客人得到很大的满足。

案例 3–24

架构桥梁的醉蟹

临近元旦的晚上，已过9：00，二楼中餐厅来了两位日本客人。因为是熟客，服务员小英赶急忙上去，并略带诧异地问：“两位先生晚上好！好像您二位常在一楼用餐，今天怎么……”那个名叫田中的客人，用流利的中文笑着说：“明天要回国了，所以想尝尝中式特色菜，以纪念在苏州的日子。”小英又问：“先生想吃点什么？”田中先生一笑：“呵呵，那就要看你介绍了，既要有酒店特色，又要味道特别鲜美。”小英想了一下，当即推荐说，“是不是品尝一下‘醉蟹’？这可是本店特色招牌菜，是用太湖大闸蟹、经过特殊工艺配方制作出来的，非但用料讲究，专选金毛大蟹，而且口味独特，鲜美无比……”田中先生听到这里，打断小英话头，说：“好了，再介绍下去，我的口水快流出来了，就点醉蟹！”

不一会儿，两只大醉蟹端上桌面。顿时，那阵阵酒香扑鼻而来，田中先生迫地不及

待地伸手掰了只蟹脚，送到嘴里吮，瞬时发出啧啧的赞叹声："鲜，鲜！香，真是太香了！"小英笑了，又将吃蟹的方法做了一番介绍。两位客人津津有味地吃着，口中不住"啧啧"有声，脸上露出满意的神色，享受着美味。

待到就餐完毕，田中先生开心地紧握着小英的手，连连道谢说："你推荐的太合我们口味了，这蟹真的很好吃。"接着，田中先生似乎不好意思地对小英说："可不可以再买8只醉蟹，我们想带回去与亲人共享！"小英略一迟疑，答应说："请先生稍候！"

小英为什么迟疑呢？是因为已近晚上10：00，厨师已经下班了。小英立即向主管汇报，主管毫不犹豫地说："一定想办法满足客人的要求。"主管连忙找来保管厨房间钥匙的阿姨，打开门后，两人凭经验找到了醉蟹，而且还觅到一只很大的奇特酱瓶。他们把醉蟹放在了干净的酱瓶里，当将密封好装醉蟹的大瓶交到田中先生手里时，两人已是汗水涔涔。田中先生感动得说不出话来。

这件平常小事，她们并没有放在心上。可意想不到的是，一个星期后，田中先生寄来快件，信中除了表示深深谢意外，还附了一张"全家福"的照片。小英和主管看着照片中的老老小小，个个笑逐颜开，两人不由得会心而喜。

【案例评析】

该案例讲述的是餐厅服务员小英为客人成功推荐醉蟹，客人享用后非常满意而且提出带一些回去，在厨房师傅已经下班的情况下，通过努力满足了客人需要的过程。从该案例可以看到：

(1) 有针对性地向客人推荐菜肴。酒店餐饮在向客人推荐菜肴时，应分析客人的国籍、喜好以及在酒店的餐饮消费情况等特征，分析客人的口味和可能的需要，有针对性地进行推荐，这样才能成功。服务员小英热情向日本朋友介绍醉蟹这道菜，正中日本朋友的下怀。是酒店推荐菜肴的典型案例。

(2) "推广美食，架构桥梁"。酒店通过推广美食构架信息与合作的桥梁，这也是该酒店办好餐饮的一个十分明显的特点。日本朋友们不仅在餐厅里美美地品尝了醉蟹，还要求再买8只带回日本，与家人共享。小英在主管的帮助下，为日本朋友打好了一个可以远渡重洋、万无一失的包裹，使日本朋友十分满意，而正是通过这件事情，酒店美食已不断地走向异国他乡。

(3) 客人也注重对酒店的情感。酒店员工的努力得到了客人的肯定和赞许，客人回到日本后还将"全家福"寄回以示感谢，这里面也融入了客人对酒店的情感，体现了客人对酒店的深度认可。

案例 3-25

三试"精彩"

盛夏的一天中午，A酒店餐厅里来了一位中年男子。服务员小英急忙迎上去，笑着

问："先生，中午好！您是不是想吃鱼？"男子一愣，反问道："你怎么知道的？"小英微笑着说："是同事小姚告诉我的，前几天您同夫人来喝野生鱼汤，当时您受寒感冒，特地关照汤里不要放胡椒粉。所以知道您喜欢吃鱼，我记住了。"男子笑了笑，说了一句："亏你这么用心。"

男子当即提出，今天想吃清蒸鳜鱼，要少油少盐，现杀现蒸，而且用餐时间只有45分钟。小英心里一盘算，这客人怎么算得如此紧扣：从取鱼杀鱼到蒸制完毕至少要20余分钟，余下的时间刚好吃饭用餐，这中间不能有丝毫时间浪费。小英迅即开出单子，并将细节一一记下并给厨房传话，千叮万嘱此菜必须一路绿灯，以满足客人特殊需求。男子坐在桌边耐心地等着，时不时抬腕看着表。20分钟刚过，小英就将一盘热气腾腾的清蒸鳜鱼端上桌面。男子面露喜色，看了看表，又说了一句："你这么用心！"

餐毕，男子非常满意，接着又对小英说晚上还要来用餐，不过要吃洞庭鱼头皇，而且要人到菜到。小英略一思索，知道这道菜制作比较费时，所以笑着答道："先生，如果您晚上肯定要来，作为预订，可以满足您的要求。"男子神情潇洒地手挥，答："当然肯定要来了！晚上8：00准时到！"到了晚上8：00，男子姗姗而来，小英一见，连忙安排坐定，先递上杯茶，说请客人稍候。男子笑着点点头，又抬腕看了看表。仅仅相隔2分30秒，男子刚喝了几口茶，杯子还未放下，小英就将一盘香气扑鼻的洞庭鱼头皇端到桌上。男子仰头哈哈大笑，再次说出那句话："亏你这么用心！"

小英有点疑惑不解，正想问，不料男子摸出一张名片递上，说出真话："我是来取经的，看看你们的服务是不是真的'精彩'。我连试3次，佩服！佩服！"

小英细看名片，原来这男子是B酒店的老总。

【案例评析】

这个案例讲述的是同行用暗访的方式来酒店考察的过程。分析如下：

B酒店的总经理听说A酒店餐饮服务质量堪称一绝，决定充当一回顾客尝试深浅，他给A酒店出了3道难题：一是野生鱼汤里该放什么，不该放什么；二是限时品尝清蒸鳜鱼；三是预订洞庭鱼头皇，必须在客人坐下后不久就能吃到。这3道难题通过服务员小英滴水不漏的服务，都出色地完成了。其实，受考验的岂止是服务员，整个酒店都受到了全方位的考验。事实证明，A酒店的餐饮是经得起考验的，的确精彩无比！

案例 3—26

餐饮用心服务

案例 3-26-1

包厢里一桌圆台坐了9个人，唯独朝南的椅子空着，显然是在等一位重要客人。做东的农业银行经理不住看表，显得非常焦急。时间已经快7：00了，还是不见客人到来，经理再次摸出手机打电话，他笑着委婉说："王总，怎么还不来？什么？我们先吃？嗨，



那好吧，边吃边等，你可一定要来哦！”经理放好手机，对众人一笑，说：“王总肯定来，她要我们先吃，既然这样，那我们就开始吧！”

经理关照服务员小张可以慢慢上菜了。他斟满杯酒，笑容满面地举起说，“来，为我们合作愉快干杯！”众人纷纷站立答谢，一饮而尽。之后，你敬我干，细饮慢品，可是气氛并不十分热闹，经理看出了各人的心思，再说：“各位只管吃菜，王总总归要来，不必为此扫兴。”众客人应着动筷，但夹菜的动作明显小心翼翼。

时间过了近 2 个小时，王总还没有到，桌面上的热菜已经上齐，而且已经凉了。这时，小张已将一盘水果端来，放到旁边台上，她看着满桌菜肴，知道还有一位重要客人未到，所以笑说：“各位，请慢用，待会儿我再将菜热一热。”

经理再次看表，已经 9∶00 了，他叹了口气，举起杯，想要再敬客人。

就在这时，一位女士风风火火地冲进包厢，嘴里连打招呼：“对不起，对不起！”众人一看，王总赶到，气氛立刻活跃起来，众人都说：“罚酒，罚酒，起码 3 杯！”王总笑着答道：“愿罚，愿罚！让我先吃点菜，饿死了！”经理说：“我们看还是先罚酒！”

就在王总左右为难之际，忽然小张变戏法似的送上一碗热腾腾的面条，并笑着说：“您先填填肚子，空腹喝酒伤身体！”王总万没想到服务员会想得如此周到，一时感动得频频微笑点头，连说 3 个“好”。

王总吃完面条，精神大振，她举起手中的酒杯，笑声朗朗地说：“我有了这位善解人意的服务员拿来的面条垫底，能喝好几杯呢！来，干！”

瞬时，包厢里气氛热闹，充满欢笑。

案例 3-26-2

乌鹊厅来了一档家庭用餐的客人，其中一位女士手里正抱着几个月大的孩子。作为会议宫的领班，小颜看见客人的第一反应，便是及时上前迎接。无意间发现孩子连打了好几个哈欠，看样子不一会儿就要睡觉了。这时小颜联想到了自己的姐姐因为要照顾宝宝，用餐很不方便，宝宝犯困时，小颜就会帮姐姐把孩子抱到床上去睡觉，让姐姐可以安心吃饭。想到这里小颜灵机一动，不如帮宝宝找张床吧。

说做就做，马上找人来到客房借婴儿床。没过多久，客人们纷纷来到了包厢。这时，孩子的眼睛已经眯成了一条线，看来马上就要睡着了。客人们说话都很轻，生怕吵到孩子。借来婴儿床后，小颜立刻把它推入包厢。一时间，所有人的目光都投向了婴儿床，眼神中带着讶异，表情上却是满满的惊喜。于是，她把刚刚联想到姐姐与宝宝的事告诉了客人，又协助年轻的妈妈把刚刚睡着的孩子小心地放到床上并盖上被子。看着孩子安稳地睡下，小颜会心地笑了。孩子的妈妈说：“这婴儿床来得可真及时啊！太感谢你们了。”孩子的爷爷说道：“你们酒店的服务没的说，想得周到，服务亲切，像家人一样。我们真是来对地方了！”



案例 3-26-3

某化工企业的老板娘是酒店的 VIP 之一，她与酒店建立了友好的关系。有一次，她和几位好朋友再次相聚酒店用晚宴。美味佳肴摆满了餐桌，她突然间提出想吃臭豆腐，因为酒店厨房很少配这道菜，当时恰逢断货。餐厅领班小陶得知此事后，感觉到了此时此刻个性化服务的重要性，由于当时餐厅不是很忙，他便亲自奔到干将路帮她去买。

在路上四处寻找很久才找到一个卖臭豆腐的摊位。那一刻，他开心的程度绝不亚于发现了新大陆。为了保证臭豆腐的质量、温度和口感，他马不停蹄地奔回了酒店。一场马拉松式的长跑下来，他额头的发丝和鬓角已经粘着汗珠紧贴在了皮肤上，衬衫也已经被汗水湿透了。

小陶一边抹着汗水，一边双手为客人奉上还冒着热气的臭豆腐，并微笑着说道："不好意思，让您久等了，因为我们的臭豆腐已经卖完了，所以我们特意帮您到干将路去买的，请趁热用吧"。

一席礼貌而简洁的话语充满了诚意与关心，在场的客人禁不住直夸酒店的服务像家一般的温馨。

案例 3-26-4

初夏，太阳却是如此的火辣。乌鹊厅是有一档老客户，服务员提前做好了准备。客人悉数到齐后，服务员按照常规询问道："打扰一下，请问各位来点什么酒水饮料？"其中一位很活跃的先生说道："天气这么热，有点上火，帮我来一听王老吉吧。"服务员尴尬地回答："对不起，先生，我们酒水单上没有王老吉"。客人有些遗憾又有些幽默地说："这个可以有。"

当班的主管此时正好来到包厢巡视，听到这句话后，马上询问服务员具体情况，得知原因后立即微笑着对客人说："王老吉可以有的，您稍等，我们马上到外面的超市去为您买来"。客人们听到这话异常开心，因为这是个性化服务的体现，更是至尊无上的服务体验。

5 分钟后，餐厅主管就将买来的王老吉亲自为客人打开并逐一斟倒，主人也伸出大拇指夸道："到底是苏州酒店服务业的佼佼者，服务就是人性化！"

【案例评析】

这 4 个案例讲述的都是酒店员工细心发现客人需求、满足客人合理要求、用心为客人提供服务的过程。分析如下：

案例 3-26-1 中，一次用餐吃了 2 个多小时还远没有结束，这种情况在酒店并不多见。原因是一位重要客人要来而迟迟没来。这时的服务员小张毫无发难之色，始终热情满腔，微笑待客，并表示菜凉了可以去热。这使客人们感到十分温暖，感到来酒店可以享受愉悦。重要的客人王女士来之后，小张更是能够及时为客人送上面条，让客人先充饥，更是体现了对客人无微不至的关怀。



案例 3-26-2 中，服务员发现客人带了孩子，而且孩子要睡着了，想到母亲的不易。主动想到向客房部为客人借来了婴儿床，让孩子妈妈安心安静地享受晚餐，让人感动。

案例 3-26-3 和案例 3-26-4 中，为了满足客人的合理可行的要求，主动为客人到酒店外面购买客人需要的臭豆腐、王老吉。让客人感受到酒店服务真得不仅仅是为了经济收益，更是为了使了客人满意。

思考题

1．阅读以下用餐过程的案例并回答问题。

一波三折的用餐过程

王小姐入住了 A 酒店，中午带着孩子到一楼百合厅用中餐。正值用餐高峰期，餐厅里的客人比较多，服务员在有条不紊地忙碌着。王小姐自行找了个位子坐了下来，在点了奥灶面和浇头后，又想看看有什么还可以点，这时走过来一个服务员 B，王小姐向其说明情况。B 服务员在回答“请稍等”后，迅速取来菜单，主动向王小姐推荐菜肴，并提供建议“您一共两位客人，小朋友食量也不大，您点了奥灶面和浇头，就不用再点太多了，否则吃不完，我们这里的西兰花很不错的”。此外，看到孩子奥灶面的浇头鸭腿还没有吃，就热情地说：“小朋友，是不是鸭腿太大了没吃着不方便啊，哥哥帮你切成小块好不好啊？”孩子一听激动地说：“太好了！”并对此做法大为赞同，觉得这个主意很棒。

王小姐趁机问孩子：“这个哥哥服务怎么样啊？”孩子的评价是：“这个哥哥人长得很帅，说话也好听，他能够为我们考虑，不浪费，人也很好。”总之，这样的员工能够给客人带来快乐、满意和惊喜。王小姐特意看了一下工作牌，记下了这位员工的名字。

中间吃得差不多了，又有一位服务员 C 过来主动说把面碗收掉，王小姐觉得他们考虑得真周到。但服务员在动作麻利地收了孩子的碗之后，把王小姐的也收了，说实话，当时王小姐还没有吃好呢。而且在收王小姐的碗的时候因为动作太快，将汤全撒在了桌面上和上汤西兰花里了。这个蔬菜本来也是准备吃完的，这下不能吃了。服务员 C 急忙道歉，但后来也没有及时把桌面收拾干净，本来王小姐还想坐一会儿，也只能结账离开了。

请思考并回答以下问题：

(1) 分析服务员 B 的服务并进行评价。

(2) 服务员 C 的服务存在哪些问题？应如何改正？

(3) 分析王小姐用餐的全过程，并进行评价。

2．阅读以下餐饮部小王服务中的案例并回答问题。

令人开心的就餐经历

旅游管理专业的小王在某五星级酒店实习生，因为良好的外语能力被分配到西餐厅工作。一天，餐厅刚到营业时间，有一家三口在西餐厅门口参观拍照，小王主动上去打招呼，发现客人对酒店的西餐厅很感兴趣，于是发挥了导游的作用(小王在学校考取了导游证，并曾利用周末兼职做过导游)，从餐厅的装饰风格，到餐厅的特点、菜肴、酒水、厨师等情况，逐一做了生动形象的介绍。客人听了后觉得很满意，临时改变了准备去自助餐厅用餐的想法，留了下来。

因为这一家三口是住店客人，时间比较充裕，所以在服务期间小王和客人谈了很多，了解到客人是来旅游的，于是就给了客人一些在当地旅游的建议。客人点了牛排，在上牛排之前，小王送上来一个很漂亮的托盘，里放了9把颜色、形状、材质各异的牛排刀。这是酒店为点牛排的客人安排的一个惊喜：客人可以挑选一把自己喜欢的牛排刀，而且每一把刀都被赋予不同的名字和故事。故事不但有特别吸引人的地方，而且还可以突出这些刀的个性。另外，也可以从客人选刀的方式和侧重点发现其个性和特点，并随机应变，增加客人在就餐过程中的参与性，增强体验效果。小王发现客人的小孩特别爱学英语，就教了他一些饮食中的英语词汇，客人很是高兴，临走时留下了名片，并希望下次再来酒店用餐。

请思考并回答以下问题：

(1) 请对小王的整个服务过程进行综合评价。

(2) 你如何看待酒店西餐厅请客人自行选择牛排刀的做法？这给了你什么启示？

第 4 章　营销管理与服务

学习目标

知识目标	技能目标
1. 了解市场营销的主要功能、酒店营销部的主要工作、酒店采取的市场营销策略; 2. 了解酒店老客户维护的重要性以及提高客户忠诚度的方法; 3. 了解新市场开拓的重要性及新市场开拓的方法; 4. 了解客户流失的原因及挽救流失客户的方法	1. 能够分析酒店市场情况并采取正确的市场营销策略; 2. 能够采取相应的方法维护好酒店的老客户; 3. 能够运用合适的方法进行新市场的开拓; 4. 能够事前预防客户流失并对即将流失的客户积极挽救

酒店市场营销管理是对酒店市场营销活动进行管理的过程，即通过研究酒店市场供求变化，以满足酒店顾客为中心，开发适销对路的酒店产品，获得最大的社会效益、经济效益、环境效益的酒店市场经营管理活动。

酒店营销部是对外开展业务、进行社会公关活动、树立酒店良好形象的一线部门，承担着酒店市场分析、制订并执行营销计划和控制工作，在与各部门做好沟通和协调的基础上，完成酒店产品的组合、销售等经营任务，同时要全面、及时地做好客户的跟踪、回访及维护工作，并能在此过程中展现酒店的服务理念。

营销部作为酒店的核心部门之一，其运转水平和工作质量的好坏，直接关系到酒店的营收水平。营销部在工作过程中，在不损害酒店利益的前提下，要以顾客为导向。酒店的一切经营活动都必须以顾客的需求为出发点和归宿，通过满足顾客的需求而获取适当利润。必须借助于信息的传导，在营销活动之前须对复杂多样的顾客需求做深入细致的调查，以求及时掌握酒店顾客群体最新的需求、偏好信息，做到“知己知彼，百战不殆”。

酒店市场营销归根到底是对动态环境的一种创造性的适应过程，即凭借一切可利用的资源，通过产品、渠道、价格和促销等实现对环境的适应。由此，对酒店市场营销适应过程的综合管理正日益受到酒店企业的重视。

当然，酒店营销的成功依赖于正确有力的战略指挥。包括营销部管理人员和酒店高层管理者在内的酒店管理者要进行市场营销环境分析，必要时进行市场调查与预测，进行市场细分与目标市场选择，有针对性地做好营销工作。

酒店需要采取正确的市场营销策略，酒店市场营销可以采用 3 种策略。①整体性目标市场营销策略。即忽略不同顾客的需求差别，集中在顾客共同的需求上，据此设计出

一种产品和一整套营销方案来吸引整个市场上的大多数顾客。该策略的优点是成本低，具有成本和价格优势；其缺点是单一产品很难满足和适应消费者差别需求和需求变化，不利于竞争。②差异化目标市场营销策略。即同时为几个子市场服务，试图以差异性的产品满足差异性的市场需求，制定并实施不同的市场营销组合策略，通过多样化的产品线和促销方式进行销售。该策略的优点是可以满足各类消费者的不同需求；缺点是增加成本和销售费用。③集中目标市场营销策略。即集中全部的力量，以一个或少数几个细分市场作为目标市场，实行高度专业化的生产和销售，以追求在所进入的细分市场里获取大的市场份额。该策略的优点是容易在某些特定的市场上取得有利的竞争地位，可以在较小的市场上取得较大的投资收益率；缺点是具有较大的风险性，一旦市场发生变化，酒店就有陷入困境的危险。

定位明确也是酒店获得成功的必要条件，酒店设计出自己的产品和形象，从而在目标顾客心中确定与众不同的有价值的地位。市场定位包括功能定位、区间定位、分工定位、价格定位和产品定位。

4.1 老客户维护

老客户是酒店收益的重要组成部分，可以使酒店获得长久的竞争优势，因而各个酒店都把维护并留住老客户作用市场营销的重要工作之一。现代酒店的服务已经由标准化细致入微服务阶段发展到个性化顾客参与阶段，成功的酒店都会把留住老客户作为企业发展的头等大事之一。事实证明，留住老客户比只注重市场占有率和发展规模经济对酒店效益的贡献要大得多。此外，留住老客户可以大幅度降低成本，因为发展一位新客户的投入是巩固一位老客户的 5 倍，确保老顾客的再次消费，是降低销售成本和节省时间的最好方法。同时，留住老客户对发展新客户也有很大的促进作用，因为客户的口碑比酒店的宣传更可信。酒店着眼于和客户发展长期的互惠互利的合作关系，从而提高现有客户对企业的忠诚度以获取长期效益。

要维持老客户就要取得顾客的高度信任。例如，确实能够满足客户的消费需要，确实能让客户在消费中感到受重视、受尊重，感受到获得了利益等。这就需要酒店提供足以使客户有所偏爱的产品、服务、承诺等，并以诚待客。

案例 4—1

大型用餐协议的完善

张经理在 A 酒店负责婚宴和团拜会等大型宴会预订和接待，这次她接洽的 B 公司的团拜会共 25 桌，和往常一样谈好了价格以及其他的一些注意事项便签订了协议，一切都很顺利。等到宴会当天，张经理对当天的用餐现场跟踪发现，B 公司的负责人刘小



姐事先说了要自带音响设备，其实远远不止，还自带了灯光、电子显示屏等大功率的设备。广告公司已经进场开始布置，张经理经过了解得知，单单一组灯光就需要 30 千瓦的电源接口，所以马上询问了工程部，得到的答案是需要给他们重新排线路，否则现场的电力完全不够用。而且由于场地的原因，密集的灯光会使得整个宴会厅的温度升高，会给已经容纳了 25 桌客人的宴会厅排风系统增加很大压力，同时，灯的高热量又增加了安全的隐患。这些都让张经理措手不及，她立即和 B 公司的负责人刘小姐联系，说明这些设备不在协议内，不能使用；但是刘小姐表示，协议也并没有明确规定不能自带其他设备，而且 B 公司已经支付了费用给广告公司，如果不用就浪费了，希望酒店方能予以配合。

张经理汇报了部门吴经理，还有几个小时宴会就要开始，吴经理决定先帮客人解决问题，他联系了各部门，让工程部负责配合广告公司连接线路，并保证宴会厅排风系统正常运作，保安部负责消防安全并跟踪整场宴会。在大家的共同努力下，整场团拜会顺利进行。

尽管这次宴会用餐有惊无险地结束了，但张经理意识到，出现这样的问题是因为这次接待协议的制定不够完善，自己没有全面考虑到客人的需求，沟通也不够及时、不够到位。想到之前婚宴上有客人带冷焰火，由于数量太多导致整个餐厅内空气不好，而且也有安全隐患，便在婚宴协议中加上了相关的规定。现在也应该再仔细思考一下大型用餐，尤其是公司聚餐且有节目安排时，还存在哪些需要提醒客人注意的条款，并把这些条款及时增加到协议中。

随后，张经理邀请工程部相关工作人员协助，就大型用餐自带电器设备问题的规定进行了完善，并和其他增加内容一并写进协议书中，保证了客户和酒店双方的利益。

【案例分析】

案例主要反映了酒店协议的不完善，在有可能导致整场用餐出现较大的安全隐患的情况下，请工程部一起协会完成接待工作，并在事后完善一些的经过。可以从以下四个方面分析：

(1) 协议书内容要全面细致。协议书的拟定不够细致，考虑欠周全，只要中间的一条出现漏洞就可能给协议双方都带来巨大的损失。在拟定相关协议时，一定要尽可能考虑全面，随时根据客人的实际情况，对中间的条款进行增减，确保万无一失。

(2) 预订时要考虑活动的各个细节。A 酒店的张经理在客人沟通不够细致，未能考虑到宴会安排的各个细节。跟踪一档大型用餐，除了要关心每桌的菜肴情况外，对于整场宴会的流程、内容、时间安排、设备要求等都应有一定的掌握，以防出现突发事件；要做好预案，万一出现问题可以马上解决，不会影响到客人活动的正常进行。

(3) 问题的解决需要酒店各个部门的通力合作。在解决问题时，各部门的配合也非常关键，各部门只有密切配合才能在最快的时间里解决出现的问题。

(4) 问题解决后要及时总结，以防同类事件的发生。案例也从另一角度反映出，在日常接待中，客人提出的问题都应在第一时间去解决，并且记录在案，及时总结经验教训，防止下次再出现同样情况，犯同样的错误。

案例 4—2

让客人满意的重要手段——接待好客人的客人

A 公司管理部的经理助理马先生有一次在 B 酒店请他的一个重要客人吃饭，同时也在 B 酒店为客人安排了当晚的房间。马先生对于酒店的各项软件、硬件都非常认可，吃饭的时候还向客人赞赏 B 酒店的环境与服务。

马先生虽然认可 B 酒店，但是他的领导似乎对 C 酒店非常中意，所以公司的客人基本都会安排到 C 酒店，马先生自己的客人一般都会安排在 B 酒店。

为了进一步促进与马先生的关系，在客人用餐进入到半程时，B 酒店销售部吴经理向领导申请了两瓶啤酒送入了包厢，马先生很是开心，又把 B 酒店的服务赞赏了一番。送酒的同时，吴经理听到马先生向他的客人说，今晚的房间已经安排好，就在 B 酒店，让客人放心喝酒。吴经理送酒后走出包厢，此时马先生的客人紧随其后拉住了他，轻轻地凑在他的耳旁说，今晚房间的费用不要让马先生来付，由他自己来承担。说着就要和吴经理去总台先把钱付了，吴经理连忙让客人不要着急，先回包厢吃饭，并表示先去看看马经理订房的情况。说完，吴经理去查看了一下房间，了解到马先生是通过 A 公司预订了一间房间，费用是由公司支付，而 A 公司在 B 酒店是没有签单权限的。吴经理出于平时对马先生的了解，立即明白了马先生的意思，通知了总台，不要向客人收取押金，并在客人退房时向客人说明费用已由马先生支付了。

当晚，马先生酒喝多了，在吴经理的陪同下，上了出租车先回家了。随后，吴经理陪同客人到总台办理入住登记，总台服务人员就按照说好的方式，告知客人房费已由马先生支付了，客人表示感谢后，也只好先进房间休息了。考虑到客人也喝了不少酒，吴经理通知了客房中心帮客人送去了蜂蜜水。客人退房后的第二天，马先生来到 B 酒店，吴经理将昨晚他离开后的事情经过向他叙述了一番，听完后马先生非常开心地握着吴经理的手说，这次的客人对他来说非常重要，吴经理的接待使得他在客人面前相当有面子，同时，他责怪自己昨晚酒喝得太多，没有接待好他的客人，并一再对吴经理的后续接待表示赞赏和感谢，最后还把客人的房费和餐费一同结付了。

过了没多久，马先生做上了 A 公司的管理部经理，慢慢地将 A 公司的客人转移到了 B 酒店，B 酒店的吴经理也精心地为这些客人做好各项入住安排，客人很是满意。就这样 A 公司和 B 酒店建立起了长期的合作。

【案例分析】

此案例主要描述的是通过酒店销售经理对客人充分的了解与细微的观察，迅速做出



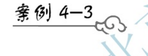
判断，配合该客人做好接待，从而带来了 A 公司与 B 酒店的长期合作。可以从以下 4 个方面进行分析：

(1) 揣摩客人心理，站在客人的角度考虑问题。销售经理在做自己认为可行的决策时，先要自问一下，作为客人——决策的受益方，是否会接受决策的结果。这就引出了一个对销售经理的要求：在与客人的接触中应不断积累对客人的了解。在对客人充分了解的基础上，站在客人的角度做出决策才能给客人带来惊喜和感动。吴经理在整个事情过程中的决定是建立在对马经理的了解和对马经理心理的把握基础上的，如马经理可信任度高、十分渴望将当日客人安排到位等。

(2) 销售经理在接待客人时，可以选择多种接待的方式。例如，案例中的吴经理向领导申请了两瓶啤酒，在客人用餐过半时赠与客人，表达了酒店对客人的“情感”，一定程度上就加深了客人对酒店的好印象，从而关系得以更进一步，也为以后的合作做好了铺垫。

(3) 接待好客人固然重要，但接待好客人的客人更为重要。作为销售经理有时务必要站在客人的角度思考问题，如何能让客人满意、让客人开心？往往在换位思考的时候才能做到全面周到。吴经理观察出，马先生所邀请的客人对马先生来说是当日的“主题”，能让马先生的客人满意，马先生理所当然也就会开心。

(4) 为客人提供细心周到的服务。客人入住房间后，考虑到客人喝的酒多，吴经理在第一时间让客房中心送去了蜂蜜水，体现了销售经理细心与周到的服务，让客人感觉到温馨。在接待好客人的同时，也解除了马先生的后顾之忧。



无法找到客人的预订信息

11 月的一天，A 酒店营销部的朱经理刚上班，就接到了她所负责的协议客户徐小姐的投诉电话，总台服务员没有安排其公司(B 公司)预订的客人吉田先生入住，而且那位客人是管理部部长的重要客人，管理部部长很是恼火，对酒店与公司的合作程度提出了怀疑。听了徐小姐的投诉后，朱经理也意识到了问题的严重性，她先安慰徐小姐不要着急，待她了解情况后再联系。

朱经理马上与总台的当班服务员取得了联系，了解了当时的情况。原来，昨晚 B 公司的管理部次长陪同客人来酒店办理入住手续，在了解了客人的信息后，服务员经过反复查找并没有发现与此客人相关的预订信息。由于酒店当天也没有相应的房间，服务员将情况向客人做了解释，客人听后没有发表任何意见就离开了酒店，而服务员看客人自行离开了也没有采取其他措施。

听了当班服务员的解释后，朱经理马上联系了徐小姐，将当时的情况做了说明，告知徐小姐客人并没有预订，而且是自行离开酒店的。徐小姐听后很是诧异，表示她肯定

是帮该客人预订好的，而且她还在客人的行程旁做了记号，会不会是预订之后酒店忘记记录了。由于当时采取的是电话预订的形式，也没有依据可循。听了徐小姐的意思后，朱经理表示她会进一步核查一下预订情况再给答复。随后，朱经理立即将此事汇报给了部门经理。营销部经理考虑到该公司是酒店非常重要的客户之一，并充分分析了问题产生的影响：吉田先生是管理部部长的重要客人，而管理部部长在该公司对于酒店的选择是有决定权的，发生这样的事情很可能会影响到公司与酒店的合作；换句话说，就是有可能导致客户流失。营销部经理在第一时间找到了总经理，说明了情况并表达了自己的看法：一是到吉田先生昨天所住的酒店，带上总经理签名的致歉信，请求客人能够回来，并为其安排更好的房间；二是要重新规范预订确认程序，确保预订工作中无差错。总经理表示，就这样进行操作，而且要给吉田先生准备好一份礼品，同时表示：哪怕客人没有预订，我们也不能让来店的客人离开酒店，不要说是这么重要的客人，就是平时的客人也一样如此！

随后，营销部经理询问到吉田先生所住的酒店，并准备好礼品和致歉信，以吉田先生“朋友”的名义，委托酒店服务员将礼品和致歉信放在了吉田先生的房间。同时，酒店决定对于今后的预订论是电话还是传真预订，都要给公司书面的确认函，并在每个工作日的16：30与公司以Email的形式将当天的预订再进行核对，确保预订100%正确。朱经理将处理措施第一时间告诉了B公司的徐小姐，并拜托她跟踪一下此事的进展情况。后来，徐小姐来电表示，管理部长对酒店的处理很是满意，吉田先生也觉得酒店很有诚意，下次来会继续选择A酒店。营销部经理在后来不长的时间里，请B公司徐小姐帮忙预约了管理部部长，一方面，对上次发生的事情再次表示抱歉；另一方面，邀请管理部部长到酒店参观指导。B公司管理部部长表示，对于上次的事情，酒店的处理很及时，很到位，他肯定会安排时间到A酒店去。

【案例评析】

(1) 分析事情的严重性。营销部经理在听了朱经理的汇报后，考虑到了公司的地位、客人的性质，从而分析出事情可能会产生的影响。事情严重性的分析往往是制定处理方案的依据。

(2) 积极采取补救措施，让“产生情绪”的客人重生对酒店的好感。A酒店的总台服务员没能给客人在第一时间安排房间入住，客人是带着无奈、失落甚是恼火的情绪离开酒店的。而当客人找好酒店入住以后，客人的情绪就会相对平静下来。在这样的情况下，他在入住的第二天，看到了A酒店的致歉信和礼品，相信不会是觉得理所当然，而是感到吃惊，感到酒店对自己的重视，对A酒店的好感也随之而来。

(3) 规范操作程序，避免重复犯错。A酒店的朱经理在向B公司徐小姐说明情况时，徐小姐表示“没有预订是不可能的”。作为A酒店来讲，在这个问题上与徐小姐纠缠是不合适的，原因是，即使确定是徐小姐的责任，也不会因此改变客人对酒店的印象，而且还会影响到今后与徐小姐的合作。所以在处理这个事情的过程中，对于出错方的责任



采取的是“淡化原则”，更多的是体现处理态度和效果。采取合理措施，使得预订程序更规范，这样不仅有利于今后的工作开展，而且让B公司感觉到A酒店的工作已经及时完善、值得信任。

(4) 思考及建议。对于在没有预订的客人该如何处理？A酒店的总经理其实在案例中对此问题已经做了“框架回答”——哪怕客人没有预订，也不能让来店的客人离开酒店。首先，酒店不能出现100%的入住率，也要有合理比例的房间作备用；其次，如果来店客人没有预订的话，总台人员要灵活对待，在确定客人的身份后(如协议客人或散客)，安排客人尽快入住，如果遇到需要升级的情况，请示值班经理后办理升级服务。最后，向负责维护工作的相应销售经理说明情况，由销售经理与公司订房人员取得联系，弄清情况。

案例 4—4

营销工作中的诚信原则

B公司是一家规模较大的企业，对于酒店房间要求也高，会选择相对较好而且价格较贵的房间，是一家优质客户。在一段时间内，B公司以选择A酒店为主，后来因为A酒店接送客人的班车在途中出现了故障，而且问题出现后解决不及时，导致客人转住了C酒店。

12月初的一天清晨，正在家中洗漱的C酒店销售部徐经理接到B公司订房负责人的电话，对方表示已经快7∶50了，酒店安排接送他们公司客人的班车为什么还没有到(酒店安排接送客人的班车应该是7∶40)。徐经理听完电话后，立即致电班车驾驶员了解情况，原来这位客人延迟了退房的日期，徐经理只是对班车驾驶员口头说了一下，没有补开正式的通知单，不料该驾驶员过了几天后已经忘得干干净净了。得知这一情况后，徐经理立即致电部门经理汇报了整个事件的过程，并建议是否可以安排出租车送客人去公司。

营销部刘经理接到电话后，立即否认了徐经理的建议，并表示让总台人员先跟客人致歉，并再稍等一会儿。此时，刘经理已经在赶往酒店的路上了。刘经理到酒店后，驱车来到大堂门口，首先跟客人道了歉，并安排客人到车上后，终于在早上8∶30前将客人准时送到了公司。刘经理回到酒店后，准备了礼品和致歉信，放在客人房间。后来，听B公司订房负责人说，客人压根也没想到酒店还会有这样的举动，客人很高兴。

事后，刘经理找徐经理谈话，告知为何不能让客人打的的原因：我们承诺了给客人提供班车，迟到了是工作中的疏忽，可以道歉、解释；而让客人打的的话，就是诚信问题；加上客人当时选择酒店的原因也正是因为在A酒店的班车问题，所以我们更要谨慎。随后，刘经理还要求徐经理不仅要将班车的行程安排及时交至相关部门，而且要关注预订信息，做好更新记录，并补充书面通知到班车负责人员，确保工作衔接无误。

事实上，徐经理在后来拜访订房负责人时，说起当天本想让客人打的时，对方也立即表示幸亏没有这样做，不然的话客人会感觉酒店很不负责任，虽然车子出发晚了一点儿，但至少没有失去诚信，这一点非常重要。

【案例分析】

在酒店的日程工作中，难免出现疏忽，这往往是由于制度不完整或是工作习惯不合理导致的，这都可以进行完善或改变。但是在与客人的合作交往中，一定要坚持诚信原则。此案例主要讲述的就是 C 酒店在工作出现疏忽后的补救行为坚持了诚信原则，最终让客人感到满意，甚是惊喜。

(1) 工作过程不能只凭“感觉”，要讲程序和制度。C 酒店的徐经理凭着自己已经做了口头通知的感觉，判断班车驾驶员不会出现问题。而事实上，班车驾驶员平时的出车依据是徐经理的通知单，而不是听觉产生的记忆力。因此，徐经理在客人延期住房的情况下，应该严格按照程序，补上出车通知单，这样才能避免出车工作的疏忽。

(2) 面对客人，诚信原则不可丢，考虑问题不能浅。C 酒店在没有及时出车的情况下，刘经理选择自己驱车送客人，而没有同意让客人打的的建议。C 酒店与 A 公司协议、A 公司客人的感觉、酒店自身的形象等因素都是刘经理做出决定重要依据。如果客人打的，客人势必就会觉得 C 酒店很不规范，而且没有按照承诺的去做，再者说，既然客人自己可以打的，还需要跟 C 酒店签订用车协议吗？如果不签用车协议，C 酒店的优势又还有多少？所以，就营销工作而言，分析问题要更深、更远。

(3) 及时改善自我，勿忘致歉客人。虽然 C 酒店采取的措施解决了当时的问题，完善了现有的制度、提高了工作的要求。但是，不能忘了给客人表达诚挚的歉意。这样往往能“因祸得福”——客人可能会从对班车迟到的不满意转变成得到重视后的很满意。

案例 4—5

大型用餐重复预订之后

10 月初，A 公司与某四星酒店销售经理联系，预订了 11 月 6 日约 120 人的会议和用餐。在电话沟通中，公司负责人提出能否做自助餐，销售经理表示酒店没有合适的场地，也没有这样做过，所以最终还是决定用中餐。销售经理在预订的时候发现用餐场地有空余，随后就答应了客人，酒店可以接待。但是过后销售经理却忘记将预订情况通知到餐厅。餐厅在 10 月中旬接到了另一家单位的大型用餐，也在 11 月 6 日。

时间临近，酒店销售经理准备与协议单位确认会场信息和菜单内容，突然发现忘了向餐厅通报自己这档客人用餐预订。当告知餐厅后，餐厅负责人说用餐场地早已订给了一家机关单位 B，同时还被告知酒店在 11 月 6 日，已无其他地方可以容纳 A 公司的用餐。于是，销售经理立即将这一情况汇报给了领导，同时告知了 A 公司的负责人，负责

人非常生气，没过多久就直奔酒店对着销售经理大发雷霆，且言语刻薄、尖锐。公司负责人表示已向所有开会人员发去了通知，时间将近，已无法改变他们语的会议安排，要求酒店立即给出解决方案。

销售经理尽力平息客人的怒火，先让客人在大堂吧台坐了下来并端上茶水。与此同时，酒店的领导已经开始在商量解决的方案，考虑客人在起初有做自助餐的念想，领导们很快达成共识，决定破例在酒店大堂为客人开设一档大型自助餐，并将大致方案向客人做了说明，客人听后表示可以接受。

为了争取时间让客人放心满意，酒店的多位领导和正在休息的员工随即展开了场地的布置工作，在共同努力合作下，顺利将场地布置完毕，看到布置效果很好，A 公司负责人的脸上终于露出了笑容，所有参加布置的人员更是暗暗自喜，完成了这项“完美”工程。最后酒店顺利接待了这档大型自助餐，并且为了表示对客人的歉意，酒店主动在费用上给予了一定折扣，客人最后也表示了认可。

【案例评析】

此案例主要讲述的是由于酒店销售经理的工作失误导致了大型用餐的重复预订，最终在酒店充分讨论并与客人协商后，解决了接待问题。可以从以下 5 个方面进行分析：

(1) 宴会销售预订中要及时与餐饮部沟通信息。销售经理在接到客人预订后没有在第一时间通知餐饮部，是导致重复预订的重要原因。可以这样说，在绝大部分人看来，这样的“低级失误”一般是不会发生的，却偏偏发生了。这说明酒店在工作中不能凭感觉，要遵循科学合理的程序。对于预订工作，要严格按照既定要求，从确认信息、确定场地、通知相关部门和人员等都应该有书面记录，记录完整了才能确保工作无误。

(2) 发现问题后要先想办法解决，而不是直接把坏消息告诉客人。在发现重复预订后，销售经理选择汇报领导，同时向 A 公司负责人说明，这样显得不太合理。原因是，A 公司在得知这样的消息后，销售经理却没有同时给予相应的处理方案，让客人除了恼火就是焦急。因此，酒店销售经理应该在领导商量出处理方案后再与 A 公司交涉才为妥当。

(3) 尽量把影响限制在最小范围之内。可以思考这样一个问题：在发现重复预订后，尝试选择与机关单位 B 去协调沟通是否可取？相信 B 机关单位同意更换用餐场地的可能性几乎为零，同时还会让 B 机关单位感觉到酒店工作的不严谨，而在一定程度上影响酒店口碑。因此，在这样的情况下，没有选择与 B 机关单位协商是明智之举。

(4) 解决问题时充分考虑客人的最初需求。在酒店领导商量解决方案的过程中，把握了一个关键点，那就是起初客人的需求。客人起初提出了想做自助餐遭到了婉言拒绝，并略显不如意。在这种情况下，酒店能破例满足客人的要求，如客人所愿，这也是客人能接受酒店提出的解决方案的重要原因。

(5) 要注意调整心态和服务态度。作为从事服务行业的工作人员，忍耐尤为重要。在此案例中，面对客人发火，酒店销售经理都做到了平和对待，一心想到的是如何让客

人心情平静，这是一种职业素养。当然，案例中是销售经理工作失误在先，倘若是客人无理，服务人员同样要调整好自己的心态。

案例 4–6

月 饼 飘 香

中秋节将临，A 酒店又要为一年一度的销售配送月饼而忙碌，每个员工都知道，这不仅是酒店“月饼飘香”的重要任务，更是体现酒店浓浓人情味服务精神的关键时刻。小娟是个年轻姑娘，别看她模样有点“细气”，可干起活儿来劲道十足，有一股“巾帼不让须眉”的气势。由于今年的月饼销路特别好，因而派送工作异常繁重，餐饮部领导出于对小娟的信任，就将送货重任交给了她。

小娟愉快地接受了送货任务。起先，她认为“送货”是件极其单纯的事，无非是“对号入座”，将月饼送到客户手中就好。可当她一接手，马上就觉得事情并不那么简单，首先是面广量大，有的单位一次就要送成百上千盒月饼，这就要前期做好准备工作，如确认结账方式、发票内容、出车时间、搬运装货等，均要一一落实妥当，不能有丝毫差错。

小娟有条不紊地工作着，常常累得腰酸背痛，可看着一盒盒月饼按时送到客户手中，得到客户赞扬时，感到无比喜悦。可在送货过程中，也会有意外事情发生。那是临近中秋时，按计划第二天要给宗教局送全素月饼。前一天晚上，小娟已经将包装好的月饼准备就绪，就等次日一早送货。不料，就在小娟快要下班时，突然接到宗教局来电，说是因为这些月饼是送给宗教人士的，必须在外拎袋上一律贴上“全素月饼”的标志。小娟略微愣了一下后，马上答应，说一定办到。其实小娟心里没有底，这么晚了能办成吗？小娟一方面紧急动员同事帮忙，将一箱箱月饼启封拆包，另一方面以最快的速度联系广告公司，赶制不干胶标志……直到半夜，在众人的帮助下，终于顺利地完成了“意外”任务。

第二天，当这些“赶”出来的月饼送到宗教局时，客人欣喜异常，感动油然而生。当场说：“好，好，非常满意，请再增加 100 盒！”小娟开心地笑了。

【案例评析】

此案例主要讲述了中秋节来临，送月饼的过程中临时性出现了紧急情况，大家共同努力顺利完成任务的经过。可以从以下两个方面进行分析：

(1) 酒店当中“小事不小”。一年一度的月饼送货任务看似简单，按要求送到客户的手中即可，但是因为时间紧、任务重，服务人员要付出更多的努力才能做好前期准备。确认结账方式、发票内容、出车时间、搬运装货等各项环节，需要细心和耐心才能够顺利完成。

(2) 永远把满足客人的需要放在第一位。尽管接到的是一个临时性任务，而且又快到了下班的时间，小娟仍然不怕苦，不怕难，通过自己的付出和努力完成了酒店“月饼飘香”的重任，能够想尽一切办法满足顾客需求，始终把满足客人的需求放在第一位。通过诚信和努力，把温暖送到了客人手中。



案例 4–7

想客人所想，急客人所急

10 月，营销部徐经理接待了某大学研讨会的团队。会务组工作人员坐火车于 24 日早上 7∶00 抵达酒店，徐经理考虑到客人赶了一夜的火车肯定比较劳累，就先陪他们吃了早餐，然后安排了事先准备好的房间让客人先休息。在接下来 4 天的会议中，徐经理也是做到了全程跟踪。

27 日 20∶00 左右，该团队负责人刘博士给徐经理打来电话，她表示明天一早他们就要去无锡机场赶飞机了，对他这几天的配合表示非常感谢。徐经理除了和客人道别并向客人表示感谢之外，立刻想到第二天是 28 号，系统显示酒店退房的人比较多，按一般情况办理离店恐怕会耽误他们的航班。想到这里，徐经理在电话里马上把想法和刘博士进行了沟通。刘博士表示太好了，本来就想跟徐经理说能不能晚上就把账单对好，但听到徐经理已经在家里了便没好意思开口，想等到明天早上再说吧。徐经理立刻就从家里赶往酒店，和刘博士核对账单，直到当天晚上 10∶00 才把账单对清楚。等徐经理准备离开酒店时，刘博士表示非常感谢，而且幸好徐经理晚上从家里赶了过来，不然第二天早上时间肯定会很忙乱。

28 日上午，刘博士顺利离开酒店。9∶00 左右，已经顺利离店的刘博士打电话给徐经理，说她把行李箱忘记在酒店了，而她现在也已经到了无锡机场，且要乘坐 10∶20 的航班，如果再回来拿行李的话肯定来不及。徐经理先是安慰她不要着急，并立即产生了帮客人将行李送往无锡机场的想法，在请示领导并得到同意后，驱车赶往机场。由于他对路线不是太熟悉，怕耽误时间，徐经理还请保安部的同事与自己一同前往，这样路上也可以互相有个照应。等他到了机场把行李拿给刘博士的时候，刘博士激动不已，表示此次帮了大忙了，酒店的服务真的是热情周到，明年一定再来。

【案例评析】

该案例从很多角度体现了酒店服务的人性化，在工作过程中 “想客人所想，急客人所急”，并且能够做到忙而不乱。具体体现如下：

(1) 换位思考，站在客人的立场考虑问题。酒店徐经理在团队工作人员到店时，第一时间考虑的是客人的疲惫，陪伴客人用完来店的第一顿早餐，想必已经给客人带来了温暖，理所当然地留下了好印象。

(2) 在团队接待中，往往工作量大，想得也要更周全。徐经理在得知客人第二天赶飞机的信息后，立即想到了次日的结账问题。在考虑酒店的实际情况后，利用休息时间来店，给客人做好了结账准备，为客人节约了宝贵的时间，想到了客人所想。

(3) 出现突发事件，及时为客人解决问题。在得知刘博士的行李落在酒店后，徐经



理一边想着缓和客人的焦虑情绪，一边想着处理办法，并在第一时间决定给客人将行李送往机场。当然，徐经理没有忘记请示领导，领导也充分认可徐经理“急客人所急”的意识。行李送到后，客人准时登机返程。整个接待过程客人从满意到感动，完成了服务的升华。

(4) 急客人所急，且做到了忙而不乱。徐经理考虑到了安全、时间等因素，有条不紊地帮客人将行李送到了机场。在现实工作中，是有突发事件发生，但我们要保持冷静的头脑，全面地思考解决方案，做到在工作过程中忙而不乱，服务结果让人满意。

此案例可以体现出“服务打动人心”。在酒店接待工作中，能想在客人开口前，会让客人为之惊讶；能做在客人心急时，能让客人感动，这也是留住宾客的“有力武器”。

案例 4—8

用心对待客人的个性需求

A 公司的规模不是很大，是某四星级 B 酒店的客户之一，该四星级酒店销售经理十分重视对公司住店客人信息和意见的收集，随着对该公司的不断拜访和回访，公司对酒店的信任度也越来越强。3 月初，公司将原本入住五星级酒店的公司董事长换至该酒店。酒店销售经理在得到此信息后，立即汇报给了部门经理，并与客房中心、大堂经理做了沟通，在房间安排以及接待上都做了详细的安排，以确保客人顺利入住。

A 公司董事长入住后，给公司的反馈是酒店价廉物美，硬件虽然没有五星级酒店豪华，但是服务比五星级酒店更好。后来，董事长只要来到该城市都选择该四星级酒店，酒店也一如既往地做好各项接待。按照惯例，销售经理致电 A 公司负责人回访，询问董事长入住后有没有问题需要酒店解决。A 公司负责人反馈了这样一个信息给销售经理：“董事长觉得房间内的二合一洗发水有时很难将头发清洗干净，希望能用分离式的；如果酒店有就换一下，没有的话也不强求。”得知这个信息，销售经理首先去与客房部进行了沟通，了解到酒店都是用二合一洗发水，没有洗发水和护发素分开的。但是销售经理并没有直接回绝 A 公司，而是自己出钱到超市买了洗发水和护发素，并让客房服务员直接放到 A 公司董事长的房间。当晚客人回来看见房间内的洗发水后很是诧异，并在第一时间致电公司相关负责人，得知酒店经理曾致电公司负责人关心自己的住店情况，心里非常感动。第二天，A 公司总务部长来电对酒店表示了感谢，在了解到是销售经理用自己的钱买的洗发水后，更是赞叹销售经理的敬业精神，并充分认可了酒店的服务，更加坚定了对该酒店的选择。

待 A 公司董事长离店后，酒店对客史档案进行了补充。每当 A 公司董事长入住时，酒店不但尽量将董事长住过的房间提前预留，还及时将洗发水和护发素放进房间。

【案例评析】

此案例充分体现了该四星级酒店销售经理工作的细致入微，往往就是这样“小”的付出，却可换来“大”的回报。从以下四个方面进行分析：

(1) 大小公司同样重要。在对公司维护过程中，不能因为公司规模小而忽视；相反，对于小的公司的维护程度加深，往往更能提高公司的认可度和忠诚度。

(2) 做好客户的拜访和回访工作。在对客户的拜访过程中，要习惯性地关心入住客人的情况，收集意见和建议。这样的做法，一方面可以让对方感觉酒店对客人的关心和负责，另一方面往往能从相关负责人口中得到宝贵的信息。该四星级酒店销售经理的回访习惯换来了 A 公司相关负责人的信息，使得酒店有了给客人提供个性服务的机会。

(3) 提供“超常规”的个性化服务。销售经理在了解到酒店没有提供这个客人期望的个性服务时，“超常规”地花钱自己买了客人需要的洗发水和护发素。这体现了“第一时间解决客人所需”的服务意识，充分展现了酒店的服务理念，这一行为值得学习和发扬。

(4) 及时更新、补充客史档案。该酒店的销售经理有着“提供长效服务”的意识，这个想法也得到相关服务部门的认可和配合，在客人离店后，及时补充客史档案，确保客人每次到来均能享受到酒店提供的个性化服务。

当然，酒店员工不能仅仅对“特殊身份”的客人有提供个性服务的意识，在酒店快速发展、客人要求提高的今天，要细心对待每一位客人，让客人感觉到酒店的个性服务，以留住更多的宾客。

销售拜访的工作程序与标准见表 4-1。

表 4-1　销售拜访的工作程序与标准

程　序	标　　准
1．基本要求	(1) 每人每月拜访的客户单位不少于酒店规定的数量，每次外出回来后要进行记录，每个星期要提交销售报告。 (2) 销售拜访时必须穿职业装，端庄整洁，大方得体。 (3) 销售拜访时必须携带酒店宣传资料、酒店图片资料、价格资料、名片、笔记本等。 (4) 销售拜访时必须遵守酒店相关规定。 (5) 销售拜访应做到事先预约，对公司的拜访时间一般以不超过半小时为宜。 (6) 会谈中应记录好会谈要点
2．准备工作	(1) 从公司资料、各种途径获得的信息中选择适当的客户(包括潜在客户)，并列出重点客户和普通客户名单。 (2) 根据现有客户和潜在客户的重要程度做好销售拜访计划。 (3) 准备好拜访时必带的各种资料和物品。 (4) 搜集目标客户资料，全面掌握目标客户信息。 (5) 跟客户约好拜访时间、地点



续表

程 序	标 准
3．走访客户	(1) 带上所需的各种物品。 (2) 初次见面，自我介绍，诚恳地递上名片，直截了当地说明拜访目的。 (3) 递上酒店宣传册，以得体的语言介绍酒店产品及优势，让客户感受到酒店产品非常符合其需求。 (4) 对合作过的客户，应首先表示感谢。 (5) 尊重对方的谈话兴趣，尽量让对方多介绍自己的公司或个人，甚至可以谈个人的兴趣爱好等，但谈话方式要适当。 (6) 在交谈中，认真倾听对方的希望和要求，并解答对方的提问，消除疑惑。 (7) 如有投诉，即表歉意，做好记录，保持跟进。 (8) 尽量争取客户预订或明确的承诺，但不要强行推销；如未得到积极的回应，则表示感谢，表达希望再次拜访的意愿。 (9) 把拜访时间尽量控制在半小时之内，若对方确有兴趣可适当延长
4．记录	离开对方公司后，详细记录好谈话重点。
5．跟踪落实	(1) 如有预订，立即处理。 (2) 如有投诉，返回后把情况汇报给部门经理，采取适当的措施并将信息及时反馈给客人。 (3) 如公司有合作意向，记录好情况，并在适时跟进。 (4) 对公司拜访后，在两周内应打电话表示感谢

4.2 新市场开拓

开拓新市场、开发新客户是酒店市场营销的另一项重要工作。随着社会经济的发展，消费者的需求在不断变化；随着市场竞争的激烈，各个酒店也在不断地推出新产品。客人是变化的，酒店也不是一成不变的，开拓市场、发展新客户非常必要，这是酒店获得持续竞争优势的必要环节。

开拓市场的第一步是找到现有最佳客户的特征，然后根据特征寻找潜在客户，策划有针对性的营销活动，从而吸引、转化符合条件的潜在客户，最后把这些新客户发展为忠诚客户。

案例 4—9

发挥自身优势——“我的地盘我做主”

案例 4-9-1

由于酒店之间的竞争日益加剧，A 酒店作为老牌酒店必须不断地开发新的客户，才





能保证酒店客源的稳定，所有销售经理开始加大对客户的开发力度。

当时，每一位销售经理都开始在自己负责的区域中展开客户开发工作。吴经理在收集整理区域企业信息过程中了解到，其负责区域内有一家欧美企业B公司，由于该公司都是欧美客人，他们喜欢热闹的酒吧、繁华的商场和超市，所以该公司把客人安排在了市中心的另一家酒店。

为了争取客人能到自己酒店入住，吴经理多次致电这家公司的负责人，想邀请对方来A酒店参观，对方一直婉言谢绝，并表示暂时不会考虑更换酒店。后来，在一次见面拜访时，吴经理发现对方有些感冒，还经常咳嗽，吴经理当时就表示了慰问。拜访结束后，吴经理马上去了药店买了感冒药和润喉片，再次回到这家公司把药给了对方，对方既惊讶又感动。再后来的几天里吴经理时常发送短信问候，对方也深表感谢。

过了一段时间，对方发来了一个短信，表示想带领导来参观一下酒店，并定好了时间。吴经理准备好参观房间，并在大厅等候客人到来。参观完酒店，双方在酒店大堂吧进行了交谈，对方领导对酒店整体评价很好。吴经理再一次系统地向客人介绍了酒店周边的一些休闲、娱乐、购物等场所，同时介绍了酒店的发展历程和未来发展设想，再加上酒店距离公司比较近，也方便公司接送客人上下班。对方领导在听完这些后，表示准备先让一小部分客人试住一下，看看他们的反应如何。没多久，B公司的客人就过来试住了，试住过后，客人表示满意，从那时起，B公司就开始把他们的客人陆续安排到了A酒店。

案例 4-9-2

C公司是新区一家台资公司，对于A酒店(四星级，接待日本客人为主)来说是比较小的客户，自从酒店营销部张经理负责该公司所在区域的维护工作后，便关注到了这家公司。在查看数据信息后发现，在2006、2007年C公司来酒店的客人较多，但2009、2010年总共只有14间房，这期间肯定是有什么原因导致了客人的流失。张经理联系到负责总务工作的黄科长，多次表示想和对方见面，黄科长都表示现在和别的酒店有很好的合作，如果要签协议的话直接传真过来就可以了。

张经理没有就这样放弃，一如既往地电话拜访黄科长，并在电话中说明酒店的变化，如酒店已升为四星，不管是从硬件和软件上都和公司客人以前入住时的印象有了很大的改变，非常希望能有机会和黄科长见面并且介绍一下详细情况。在张经理的真诚和坚持下，黄科长同意了让张经理来公司拜访。在当面交谈中，张经理向黄科长介绍了酒店升为四星之后的变化并且了解到公司客人选择在D酒店。张经理知道该公司虽然是台资企业，但是客人却以日本客人为主，给黄科长分析了自己酒店相对D酒店所具备的优势，如交通相对便利、早餐品种丰富、增加了日本料理，酒店有受日本客人欢迎的别墅园林式外环境，而且这几年在接待日本客人方面积累了丰富经验等，这些优势是主要接待欧美客人的D酒店不具备的。黄科长表示赞同张经理的一些说法，也说了一些在与D酒

店合作上的不完美之处。张经理立即送上了早就准备好的两张客房体验券，希望黄科长邀请公司总经理或者客人当中有影响力的人来试住一下，体验一下酒店的变化。经过交谈，黄科长已经对张经理有所信任，对酒店也有所期待，便接受了体验券，并答应安排客人来试住。

客人来试住过后反应很好，黄科长也陆续安排了公司其他客人来住。同时，张经理对该公司的几个常来的客人非常关注，让客人感觉到酒店对他们的重视。现在 A 酒店的房间数虽然还是不多，但是公司的客人都安排在 A 酒店，并且张经理和黄科长的关系也维护得很好，在价格调整或者房间安排上也都能相互信任和支持。

【案例评析】

(1) 以上两个案例的共同点：酒店的两位销售经理都是对区域内选择其他区域酒店的企业进行的营销攻略。两家公司与酒店同处同一城市的同一区域，却选择了其他区域的酒店，A 酒店两位销售经理计划性地展开了营销工作，区域优势和酒店的高品质服务“触碰”了两位销售经理的“神经”。

A 酒店的销售经理采用营销手段，积极争取，最终使两家公司成为酒店的稳定的协议客户，这得益于对企业信息的收集、整理和有效利用。作为营销人员，要树立强烈的收集客户信息的意识并不断提高分析的能力，这样才能为自己创造更多的机会。

(2) 以上两个案例又存在不同之处：案例 4-9-1 属于客户开发，而案例 4-9-2 属于客户激活。酒店要有争取新客户和激活维持老客户的意识，不能仅仅停留在新单位的拜访开发上，同样要重视曾经有过合作关系但又由于某些原因流失的那些客户。两者都要求销售经理要做充分的准备工作，包括对自身优势的归纳总结，尤其要总结和竞争对手相比酒店的相对竞争优势，对客户需求进行分析，不谈竞争者的不足而是采用适当的方式谈自己的相对优势等。当然，对于一些老客户，在拜访过程中要多谈酒店的变化和优势，要让客人感受到自己的酒店才是他们的最佳选择。

(3) 开发、激活客户的过程并非一帆风顺。案例中，两位销售经理开发激活客户的过程都不是一帆风顺的，这就要求营销人员要具备足够的心理承受能力，要始终坚持这样的原则：不轻言放弃，在挫折中得到成功，在磨炼中创造成绩。同时，工作中还要注意方法，B 酒店的吴经理抓住了客人感冒这一细节，打出了“情感”牌，从而拉近了与客人之间的距离，做到了成功的沟通。

电话销售拜访的工作程序与标准见表 4-2。

表 4-2　电话销售拜访的工作程序与标准

程　　序	标　　准
1．准备工作	根据销售目标，制订电话拜访计划，了解、熟知本酒店产品和客户情况

续表

程　序	标　准
2．电话拜访	(1) 主动问好。 (2) 自我介绍。 (3) 有策略地找到相关负责人后，直截了当地说明目的。 (4) 认真倾听，注意对方的反应，并有意识地提问。 (5) 掌握酒店价格策略，在报价时使用恰当的报价方式，根据客户情况采用“冲击式”报价、“鱼尾式”报价、“夹心面包式”报价，使客户易于接受，感受到物有所值。 (6) 在语言措辞上，使用通用词汇，尽量避免使用酒店术语或缩略语
3．接听客人问询电话	(1) 在电话铃响起3声内接听电话(手边放好笔和纸以便记录)。 (2) 主动问好，并自我介绍。 (3) 语气平和，语调轻松，用词得当，声音甜美。 (4) 抓住重点，解答详尽，主动推销，掌握分寸。 (5) 做好要点记录。 (6) 如果客户有意预订，立即落实，达成口头协议，约定拜访时间、地点。 (7) 通话结束，向客人表示感谢，待客人放下电话后再挂断
4.跟踪确认	(1) 记录电话销售情况。 (2) 如果有客户预订，及时给对方发出书面确认书。 (3) 整理电话拜访客户的资料，并按规范存档

4.3　流失客户挽救

各个酒店都在进行市场营销活动，在营销手段日益成熟的今天，客户是一个很不稳定的群体，因为他们除了考虑产品、价格，还会考虑人情等各种各样的、难以控制的因素。客户的变动，往往意味着一个市场的变更和调整，一不小心甚至会对现有市场造成不同程度的打击。

造成客户流失的原因是多方面的。第一，市场竞争激烈，其他酒店也在开拓新市场，所以竞争对手夺走客户是客户流失的一个方面；第二，市场环境的变化加上客户需求的变化也会导致客户流失；第三，酒店人员尤其是营销部人员的流动也会带走一些客户；第四，酒店管理的不平衡、细节的疏忽、缺乏沟通、诚信问题等都有可能使客户离去。客户流失是正常现象，但会给酒店的运作带来不利影响，所以酒店要对流失的客户进行适当的挽救。

案例4-10

危机边缘的“拯救”工作

B公司是A酒店的一家优质客户，一直选择A酒店的高端房间。2010年4月，酒店张经理接到订房负责人王小姐的电话，提出是否可以降价，原因是现在到公司拜访的

酒店很多，价格也都很优惠，领导也想换个酒店安排试试。张经理意识到这个问题的严重性，不能随便给王小姐说法，便向王小姐表示会把这个信息汇报给部门经理，并表示尽快给她一个答复。

张经理通过住店客人了解到，王小姐所说的其公司领导想安排试住的酒店是距离A酒店不远的C酒店，B公司的客人因为朋友关系去住过，觉得不错。张经理心里很清楚C酒店的优势是很明显的，而且价格不高，这对A酒店来说无疑是一个"危险信号"。张经理通过B公司的王小姐了解到，领导还没有与C酒店正式沟通过，这对自己来说是好消息。此外，之前王小姐一直是自己在负责订房工作，从来没有介绍过其主管领导与酒店方认识。张经理把这些情况向营销部的刘经理做了汇报，大家进行了分析探讨，得出判断：这不仅是价格问题，换句话说，凭借C酒店的综合优势，一旦B公司的客人转住到C酒店，在现行的价格体系中，即使A酒店做出一定程度的价格让步，也很难让B公司的客人再回来。于是决定通过B公司这次提出的降价要求来约见王小姐的上司，直接了解情况，掌握主动权。

张经理联系了王小姐，表示这次她提出的问题酒店领导十分重视，也非常感激王小姐能及时地将这个问题反映给酒店方。同时向王小姐表示，部门经理刘经理也十分希望能与她见面商谈，想听听她对这一问题的一些意见和看法。王小姐感觉到到酒店方还是很重视自己的，便同意了张经理的要求，约定好了日期与刘经理在酒店的茶吧会面。交谈中，刘经理很快与王小姐建立了相互信任的关系，王小姐再次确认自己确实还没有和C酒店开始接触，只不过客人跟她提出了入住C酒店，她便来和酒店方讨论下是否能够优惠，这样也好给领导交代。刘经理提出是否能介绍其主管领导认识一下，王小姐表示主管领导是小林部长，会说基本的汉语，可以先向小林部长转达，再安排具体的见面时间。刘经理感谢了王小姐，表示会当面听取小林部长的意见，然后再做处理，也希望以后和王小姐继续保持合作关系，如果收到客人反馈的信息或者问题都希望能及时联系，酒店肯定会尽最大努力解决。接下来的几天，刘经理和张经理一直与王小姐保持联系，十分关注与小林部长见面的时间，终于得到了王小姐的回复，可以去公司和小林部长见面。

刘经理与小林部长见面后，从5个方面进行了沟通：第一，感谢了B公司一直以来的支持；第二，向小林部长介绍了酒店的基本情况和特色；第三，谈到了酒店对B公司的客人非常重视，如优先排房等；第四，表示酒店已经把B公司定性为优质客户；第五，考虑到近几年B公司对酒店的支持和客人数量的不断增加，决定在价格上再给予一定的优惠。这使得小林部长对酒店产生了信任和感激。

与小林部长见面后不久，酒店日本料理开业，张经理想到邀请小林部长全家参加，并且和刘经理一起专门送去了请柬，使对方非常惊喜。在开业当天，张经理也亲自招待，特别重视小林部长对菜品和环境等提出的意见，并帮忙照顾小林部长的小孩。小林部长非常开心，又进一步加深了对酒店的印象。



在后来的工作中，张经理也十分重视与B公司的小林部长和王小姐的关系维护。目前，B公司的客人非常稳定，是A酒店的重要客户之一。

【案例评析】

在现实的市场竞争中，每个酒店都时刻受到周边酒店的冲击，这种行业之间的竞争压力是自始至终的。A酒店的客人因为朋友的关系了解到了比自己酒店更具优势的C酒店，在“拯救”B 公司这样一个优质客户的过程中，A酒店主动迎接、积极争取，完成了一次成功的“拯救”工作。可以从以下几个方面进行分析：

(1) 冷静对待客户流失“危机”。酒店的张经理在得知B公司要换酒店试住的消息，没有急于给客人明确的答复，而是选择了先汇报，再从住店客人收集相关的信息，这样充分了解情况、掌握信息，为充分分析并做出合理判断提供了条件。

(2) 积极与决策者接触。A 酒店的销售部经理刘经理得到汇报后，判断了事情的性质，认为接触B公司行政总务方面的主要负责人是解决问题的关键。原因是，B公司一向由王小姐负责订房工作，小林部长并没有放太多的注意力在此项工作上，而王小姐也没有最终的决定权。刘经理认为，拜访小林部长，一方面，表示感谢，谈谈一直以来的合作关系，表示酒店对公司的重视，拉近与对方的关系；另一方面，根据实际的情况，以回馈的形式提出了价格优惠政策，对方既得到了肯定又得到了实惠。A酒店的刘经理选择了主动出击的办法让小林部长“自然”地接受了与酒店的合作关系。

(3) 创造机会拉近关系。邀请小林部长参加日本料理开业是一个特殊的机会，但这样的举动确实起到了很大的作用。如果说刘经理第一次与小林部长的接触是纯粹的业务交谈，那么此次邀请就是不谈业务也能很好地达到业务目的的“情感行为”。小林部长带着家人来了，这说明他自己也是非常放松的心态，加上酒店张经理的热情招待，小林部长就从之前对酒店几乎没有概念变成了有深刻印象了，那么所谓的“危机”就渐渐散去了。

(4) 尊重重视直接联系人。当然，在整个事情的处理过程中，刘经理没有忽视A公司王小姐的地位和作用。王小姐虽然没有决定权，但最起码有建议权和提供信息的能力，那么也就意味着她的倾向性也会在一定程度上影响事情发展的态势。刘经理选择了让其来酒店，把她当自己人一样，感谢帮助，征求意见，这也让王小姐感觉到了酒店对自己的尊重和重视，理所当然也就愿意和酒店站在一边。

思考题

1．阅读以下案例并回答问题。

做会务组的贴心人

销售部张经理接待了一档大型会议，大约有80人与会，为期3天，用餐和住宿标





准都较高，还有租车旅游业务等，是一档优质的会议。张经理按照接待程序和负责人王先生商定了具体要求并签订了会议协议。张经理通过接触发现，王先生好像很少负责大型的会议组织，没有什么经验，也没有提太多要求，张经理考虑到大型会议的不确定性因素较多，主动提出在协议上注明房间数可以浮动 3 间，桌数可以多备 1 桌，王先生非常满意。

在会议报到的当天，问题就不断地涌现出来：原本安排的是两位客人住 1 间标间，但是有些专家带来了家人，表示多出来的住宿费用自己承担，其他项目也自行安排，只要会务组能给安排房间就行。这样一来就导致原本预留的 45 间房间不够用，要增加房间。客人到达之前原本制作的会议日程安排表上有每个人的房号，现在也要重新制作，增加了很多工作。首先要解决的是房间问题，由于酒店房型较多，增加的房间级别只能安排高于预订的标准。这时的王先生已经被专家们催得心烦意乱，也一直在和领导联系，商量处理办法。张经理便先向部门经理申请，按照统一的会议房价安排增加的客人先入住，再与会务组协商差价部分由谁来承担。

安排这批客人进房后，王先生松了一口气，表示领导同意承担所有人的费用，统一安排行程。张经理并没有因此而放松紧张的神经，而是连忙去请自己的同事朱小姐和餐厅的徐主管一起解决因人数增加而带来的一系列事务。餐厅徐主管负责因人数变化而调整场地桌数及与厨房间的沟通等事项；朱小姐负责配合王先生，与未到的客人联系，确认人数、重新分配房号和制作会议日程安排表；张经理负责协调第三天去周庄的车辆和增加的门票等。

参加会议的大部分客人都来自北方，他们的返程车票都要在商务中心预订，不但车票紧张、不好买，而且由于量大和客人来报到的时间不集中，商务中心已经没有办法提供及时的服务，张经理又想尽办法联系了票务代理公司，安排了一名专门的工作人员和会务组一起在报到处迎接客人，让客人在第一时间就能订好自己的返程票，这一点让很多客人都感到非常满意，直称赞会务组的用心。

接下来的 3 天时间里，张经理并没有埋怨因为王先生工作不到位而给自己增加的工作量和沟通工作，而是很好地配合王先生及其会务组接待客人，处理了不少酒店内外的事务，如为客人介绍夜游去处等。会议结束后，王先生一再感谢张经理，表示如果没有她的帮助，这次会议肯定不会这么顺利。

请对以上案例进行综合分析。

2．阅读并思考以下案例后回答问题。

一次成功的会务接待

10 月 18 日，酒店还在试运行，销售经理赵经理就接到 100 人的大型会议，其中包括住房 40 间、大型会场半天、会议用餐 100 人。赵经理为了给客人提供优质服务，很



早就在酒店大厅等候，帮助总台协调安排客人住宿，等客人住下后又主动去会务组拜访会议负责人；为了给酒店带来更大的经济效益，在商务中心还没营业的情况下，主动承接客人打字、复印、定做席签等各项服务，为酒店赢得了良好的口碑。赵经理忙到晚上11：00才回宿舍，到达宿舍后还忙着接打电话处理客人提出的问题，直到很晚才休息。

10月19日一早，赵经理又匆匆赶到酒店帮助客人布置会场，结束后又忙着协调相关部门安排中午100多人的宴会接待。用餐结束后，会务组要求20日一早退房，需要开具会务费发票。这一问题可急坏了赵经理，因为酒店在试营业阶段，相关手续还没办下来，无法开出会务发票。他又主动找销售部领导协调此事，销售部领导在百忙之中放下手上所有的工作去税务部门补办了一些手续，经过努力终于在20日一早解决了此事。客人对赵经理的服务非常满意，临走时还赠送给他一桶山西老陈醋，并很热情地邀请他到山西去做客。

在客人满意的背后却隐藏着赵经理的百般努力与无私奉献。他为了能完成这次接待任务，早上6：00就到酒店，晚上10：00以后才回宿舍休息，跑里跑外，脚都被磨破了。他不但为客人提供了满意的服务，而且主动与会务组山东境内各个高校就业实习办公室代表取得联系，为酒店下一步招收员工提供了有力渠道。他流下了汗水同时也用心付出了努力！

阅读案例后请回答以下问题：

(1) 从案例中分析销售经理在会务接待中的主要工作，并进一步分析销售经理的会议服务程序和主要工作内容。

(2) 保证会务接待成功的关键是什么？请进行深入分析。

第 5 章　后勤保障管理与服务

学习目标

知 识 目 标	技 能 目 标
1. 了解后勤保障部门的构成及其在酒店中的重要地位； 2. 了解保安部的主要职能、酒店安全管理的内容和具体工作； 3. 了解工程部的主要工作职能和具体工作内容； 4. 了解采购工作的注意事项、采购计划的制订和采购的流程	1. 能够把握后勤保障部门的构成和各部门的作用； 2. 能够具有安全意识，能够采取积极措施保护酒店、客人、员工的财产安全和人身安全； 3. 具有服务意识，能够做好工程维修等工作，保证酒店的正常运作； 4. 掌握采购方法和流程，能够做好物资采购、验收等工作

在酒店的管理部门中，除了前厅部、客房部、餐饮部、营销部等直接对客服务的直线部门外，还有保安部、工程部、采购部、人力资源部、财务部等职能部门，在这两大类部门的共同作用下，确保了酒店的正常运转。

各个职能部门对保障直线部门的对客服务，起到了至关重要的作用。本章重点介绍后勤保障部门中的保安部、工程部和采购部。保安部贯彻落实国家和酒店的指示、指令，负责对酒店的安全检查和督导，为酒店正常经营秩序保驾护航。工程部负责设施、设备的正常运转、维修、保养，使设施、设备处于良好状态。采购部负责酒店经营所需的各类物资、商品的采购，并确保安全。各个后勤部门始终坚持为前台部门服务，满足前台部门的需求，确保前台部门的正常运作。

5.1 保　安　部

当今时代，许多旅游和商务活动的客人，都需要住进酒店，酒店有义务、有责任为这些宾客提供一个安全舒适的环境。酒店保安部门作为一个重要的职能部门，对整个酒店的安全保卫工作负有重要的责任。

酒店安全管理的内容包括保护酒店客人的人身财产安全、保护酒店员工的人身财产安全、保护酒店的财产安全。酒店的日常保安工作包括昼夜巡逻、公共场所的保安、客房区域的保安、重要宾客的保卫工作、一般失窃案的处理及一般违反治安条例案的处罚。

酒店要做好安全工作需要逐步健全安全防范管理制度，积极推行安全保卫岗位责任制；同时经常开展安全和法制教育，不断提高职工对酒店安全保卫工作的认识。

保安部必须要落实各项治安、消防制度，维护酒店秩序，及时发现和打击违法犯罪分子的活动，保护酒店设施及辖区内宾客的财产和人身安全，必须执行“谁主管，谁负责”和“群防群治”的原则，负责做好“防火、防盗、防抢、防破坏、防自然灾害”的“五防”工作，维护酒店范围内的治安秩序，严格治安管理，做好来访登记、电视监控、全天 24 小时巡查、进出货物检查等治安防范工作。严格消防管理，落实消防安全责任制，做好消防安全“四个能力”，即检查消除火灾隐患能力、组织扑救初期火灾能力、组织人员疏散逃生能力和消防宣传教育培训能力，积极配合公安机关打击酒店内的违法犯罪活动。要做好以上工作，就必须要有高度的责任感和使命感，为酒店的现代化管理和建设做好保障。

案例 5–1



酒店的可疑人员

9 月 17 日夜间 3：00 左右，保安员陈师傅照常巡视，当巡视至南区黄石假山旁时，发现有 3 个 25 岁左右的男青年，他们手里拿着钓鱼竿，半夜三更的出现在酒店，而且形迹十分可疑；此刻，3 个嫌疑人员也发现有保安员巡视，刚想躲进黄石假山洞里就被陈师傅叫住了。陈师傅问他们是干什么的，可疑人员支支吾吾道，是想来钓鱼的，陈师傅大声喝道：“深更半夜的，钓什么鱼！”嫌疑人员见酒店的保安警惕性很高，而且做贼心虚，只好开着车出了南大门。

之前也有保安员反映过，在 9 月 16 日 15：30，有两位 25 岁左右的男青年想翻越 8 号楼一楼的阳台，被及时制止。联想到夜间拿钓鱼竿的人员，可能就是这伙人，保安部张经理查看了 16 号白天的监控录像，并做了仔细的对比后发现，想翻越 8 号楼阳台的两个男青年正是夜间 3 人中的其中两个。

据分析，嫌疑人员可能是白天来踩点儿，夜间伺机作案的团伙，带着钓鱼竿是用来钓客房内的衣服和钱包的。

【案例评析】

上述案例中由于保安人员保持了高度的警惕性，震慑了嫌疑人员，保护了酒店自身以及酒店客人的人身财产安全。酒店安全管理至关重要，保安工作是酒店日常工作的重要组成部分。酒店保安人员要爱岗敬业，认真执行保安人员夜间巡视制度，在工作中善于观察，善于思考，保持高度的警惕性有强烈的责任感和使命感，能及时发现和处理突发事件，表现出酒店保安的较高素质。

此外，案例中的盗贼为使得偷盗行为的成功，竟然事前进行了踩点，做法越来越细致。但是这些想到酒店来伺机作案的可疑人员，大概做梦也没想到深更半夜也会撞见保安人员，使他们精心设计的行动失败了。由此可以看出，保安部的人员履行职责、认真细致、保持高度的警惕性是保证安全的关键。

案例 5—2

餐饮部遭遇骗子

小张是旅游学校的实习生，不足 20 岁。她的实习岗位是餐厅的服务账台。这天晚上，餐厅里来了 3 位年轻男子，在 42 号餐桌边围坐，不一会儿，其中一位穿白色服装的年轻人走到服务台边，对小张说，拿 3 条硬中华、两条苏烟，声称准备送人。

小张带着微笑答应了，待那年轻人回到座位后，她悄悄地上报了餐厅领班。领班似乎对小张的做法很满意，让她先不要把香烟给他们，因为凭直觉和经验，此事有点异常。

领班随即用手机把情况告诉了沈主管和郑经理，然后把 5 条香烟用纸包好，寄放在账台里，并走到那白衣男子身边，轻声说：“先生，您要的烟准备好了，会在您结账时给您！”此时，小张边工作，边沉着地观察着餐厅里的情况。用餐至一半时，白衣男子突然走过来，要先取 3 条硬中华香烟，说是马上送人。领班见状，走过来不卑不亢地说：“对不起，先生，酒店有规定，要结了账才能给，您要是急用的话，最好先把账付了。实在不好意思啊！”

白衣男子沉思了一下，忽然提出要领班另外再给他 3 包硬中华香烟，到时一起结账。由于毕竟是客人，领班不能拒绝，只能给了他 3 包中华香烟。约半个小时后，白衣男子走出了餐厅，身后紧跟着穿黑色运动服的男子，小张发现此时 42 号餐桌旁只剩下一位客人了，便更加注意了，眼睛盯着他。那男子接了一个电话，边打着，边站起身向外走去。领班急忙迎上前去，问他哪位结账。他“啪”地关掉手机，愤愤地说：“我们遇上骗子了，那个白衣男子说要买我们的汽车，特意邀请我们来此用餐，顺便谈交易。现在白衣男子溜了，肯定是来骗吃的！”小张告诉他，白衣男子要了 3 条硬中华和两条苏烟，好在烟还未给他。“喔，幸亏没给他，他是个骗子，我的朋友跟在他身后，也让他给甩了，狡猾的家伙！刚才的电话就是我朋友打来的。”那男子听了小张的话，舒了一口气。此时，反应敏捷的沈主管已经通知了保安部，郑经理也来到现场进行处理。那位受骗的客人结了餐费和 3 包烟的钱后，对餐厅服务员高度的防范意识和巧妙机智的应变能力表示敬佩，说不然的话他们就惨了，损失远远不止这区区的餐费呵！

【案例评析】

该案例讲述的是餐饮服务员善于观察，有安全意识，团结合作，使骗子未能得逞，酒店没有蒙受损失的过程。具体分析如下：

(1) 服务中要有安全意识。小张虽然是位不足 20 岁的实习生，但她很有安全防范意识，发现客人在酒店要拿 5 条烟的可疑情况，及时向领班汇报。领班也能够做到机制灵活，保护了酒店财产。

(2) 安全工作是酒店每一位员工的责任。酒店的安全工作不仅是酒店保安部的事情，

而是酒店所有员工的事情，保护客人和员工的人身和财产安全、保护酒店的财产安全是酒店每一位员工的职责。

案例 5—3

重金面前不动心

9 月 15 日下半夜 1：00 左右，保安员陈师傅在查看过夜车辆时发现停在 12 号楼门前的一辆汽车的车门未锁，而在副驾驶位置上放了一大包现金，看厚度足足有两三万元，后排座位上还有一架高档照相机，而且后备箱内又有名贵香烟等物品；而此时外面却空无一人。陈师傅想，这一定是哪位客人粗心，不但下车的时候着急，忘记了锁车门，还把贵重物品遗留在车上。如果物品丢失，客人的财产损失可就大了。陈师傅立即将此情况上报值班经理张经理，张经理立即赶到车子这里，从车上仔细查找客人的信息，最后终于找到了客人的名片。按照名片上的电话及时联系到了车主，车主接到电话大吃一惊，急忙赶来把车子锁好。车主对酒店员工细致的服务表示感谢。

其实，保安员陈师傅的家境并不富裕，他们夫妻俩的收入都不高，既要赡养老人又要供女儿读大学。但是陈师傅在重金面前不动心，心系客人财产的安全，及时发现了车子未能锁上的隐患，保障了宾客财产的安全，为酒店的用心做事又谱写了新的篇章。

【案例评析】

本案例中，陈师傅巡视认真仔细，把保安工作做到了细致入微，具有较高的责任心，能够及时发现宾客车辆的车门未锁；没有其他人在场的情况下，能够在“重金”面前“不动心”，反映了其高尚的道德品质。

在本案例的处理中，陈师傅将发现的情况立即反映给值班经理，值班经理迅速赶到，及时联系到了车主，避免了车主可能发生的损失。

案例 5—4

客人车胎漏气了

9 月 23 日 20：20，一辆汽车在离开停车场，快到酒店东大门时，保安员小陈突然发现车子的右后轮好像没气了。如果就这样开出酒店到了马路上，那就太危险了，小陈急忙把车子拦下。车主是一位女士，而且车上有一位老太太和两个小孩。小陈向车主说明了情况，车主一看心里也是一惊，很是后怕。在向小陈表示了感谢后，车主就联系维修，但是一连打了好几个电话也联系不到维修站，车主急得团团转。小陈看车主急得没办法了，就主动询问了车主是否有备用胎，可以帮她换一个轮胎。听到小陈这样说，车主喜出望外，说小陈就是雪中送炭。小陈用了半个多小时才换好了备用胎，自己也已然

是满头大汗。车主见小陈的工作服湿透了，对小陈不知说了多少个“谢谢”，说酒店员工的工作主动热情，帮她解了燃眉之急，真是雪中送炭，并再三表示感谢。

【案例评析】

无论是一线服务部门的员工，还是二线部门的员工，他们的工作都很重要，都是为了更好地为客人提供服务。案例中，保安员小陈通过仔细观察发现了安全隐患，并及时伸出援手，使安全事故防患于未然。

汽车换胎这个活儿并不是谁都愿意干，也不是谁都会干，既要有技术，又要费体力。而保安部员工小陈在客人有需要时，主动提供这一项有一定难度的服务，尽管全身湿透，但看到为客人解决了困难，他心里也是温暖的。

一位女客人的车胎没气了，服务电话打不通，在手足无措的情况下，得到了酒店员工及时热情的帮助，无异于雪中送炭，让客人切身感受到了“满意＋惊喜”的服务，这样的客人必将成为酒店忠诚顾客。

案例 5—5

醉酒的客人

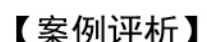
案例 5-5-1

8 月 3 日 23∶30 左右，天气燥热，夜班保安员石师傅在巡视时发现有一位客人坐在黄石假山旁，好像是喝酒喝多了。过了一会儿，发现客人已睡在假山前不省人事，石师傅立即用对讲机通知另一名保安员蔡师傅赶到现场，并向值班经理汇报了情况，经核实，醉酒人是 0131 房住店的日本客人。为了保障住店客人的人身安全，石师傅、蔡师傅和客房服务员一起把客人抬到了轮椅上，然后再把客人送到房间，用毛巾为客人擦掉污迹，把客人小心地扶到了床上。把客人安顿好后，二位师傅又回到了自己巡逻的工作中。

案例 5-5-2

6 月 8 日晚上，保安员蒋师傅刚上班就收到一条“411 房间的日本客人喝醉了，晚上要多留意”的交班信息。蒋师傅平时就是个很细心的人，在得知这一消息后就更加留意了。

零点巡检之后，蒋师傅就叫上了房务中心的小蔡一起去 411 房间，想看一下那位客人的情况。酒店曾经发生过喝醉的客人因为神志不清，晚上一个人在房间把自己弄伤的事情。两人一进门，竟然发现床上是空的，人呢？只见 411 房间的客人正躺在浴缸里打着呼噜，而水龙头还在滴着水。两人连忙关了龙头，把客人抬到了床上，并为客人泡了一杯热茶。随后，蒋师傅立即将此事报告给了当天的值班经理。为谨慎起见，决定过 1 小时再到 411 房间看一下该客人的情况。



【案例评析】

保安部员工不但保证了酒店的一方平安，而且在对客服务上用心和尽力，当发现客人有异常情况时，及时做好跟踪服务，同时在服务时开动脑筋。案例 5-5-1 中，保安员为防酒醉客人摔伤，用上了轮椅，措施得力，使酒醉的客人安全进入客房休息；案例 5-5-2 中，保安员得到客人喝醉的信息后多加关注，悉心关怀，上门查看，使客人得到了及时的帮助。

在工作中服务细微周到，当宾客有困难时他们总能克服重重困难，急宾客所急，处处为宾客着想，视宾客为家人，使入住的宾客舒心、顺心、放心。在服务中只有把好安全关，同时在服务上也能做到细微、用心，客人才能在酒店放心消费。

案例 5—6

联系不到客人

1 月 2 日早上 9：00 左右，保安部何督导在大堂前站岗，见 11 号楼门前有 2 女 1 男共 3 位年龄大约六七十岁的老年客人在相互指责和埋怨，就马上上前了解情况。原来 3 位老人有一位亲戚住在 11 号楼的一楼，且身有残疾，行动不便，他们是来帮亲戚起床的，但 3 个人都没有记住客人的手机号码，也没有记住客人所住的房间号码，无法联系到客人，所以互相埋怨。何督导马上安慰客人不要急，这件事情几分钟就能解决。于是，何督导就带其中一位年纪较轻一点的客人到总台联系，在确认房号后让客房部开了门，3 位老人非常感动，客人也非常感动，连声向何督导表示感谢。

【案例评析】

保安人员在工作中要带着责任心去工作，要善于观察，发现有异常情况，应及时上前了解，并主动为客人排除困难。

无论在安全管理方面，还是在对客服务方面，保安部的人员都有较强的责任心和观察力，在处理一些疑难问题上应能克服重重困难，常常给客人带来惊喜和感动。

做好优质服务除了有强烈的服务意识，还必须要细心观察，注意聆听，善于捕捉服务信息，通过观察，发现客人的需求，并主动提供帮助，体现出较好的服务技巧。

5.2 工 程 部

工程部负责全酒店所有设施、设备的日常运行和维护、维修及保养工作。为满足酒店经营的要求，确保酒店的设施、设备处于良好的运行状态，负责酒店的设施、设备进行增建、更新和改造工作，有计划地对酒店设施、设备进行维护和保养，避免临时性的紧急维修，抓好酒店的节能工作，落实降低能耗措施。配合保安工作，做好防火、防盗、

防事故等安全工作，配合质检部门对员工的工作状态、仪表仪容、增收节支、安全操作规范等各项检查工作，为酒店前台等一线部门做好后勤维保工作。

案例 5–7

为低碳生态酒店添砖加瓦

案例 5-7-1

为了更加符合 2010 年上海世界博览会的主题“城市，让生活更美好”，更好地体现生态酒店的名片，工程组在不影响餐饮大厅正常工作的前提下，采取合理的方式方法、利用合理的时间，对酒店之前使用的冷光灯进行了更换。酒店的餐饮和大厅使用的冷光灯，不但高能耗、高发热量，而且维修率很高。随着现在全球都在追求低碳环保，环保光源不断更新换代，工程组紧跟着时代的步伐，响应低碳环保的号召，将 90%左右的冷光灯杯更换成 7W 节能灯杯。这样既降低了能源的消耗，又改变了环境温度，同时也降低了返修率，一年来只耗电量就降低了 4 000 度左右。现在又在调研 LDE 光源，继续为酒店降低能耗、节省费用而努力。

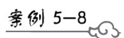
案例 5-7-2

原供暖设备所产生的热废水(软水的平均温度为 45℃)直接排放到污水井，这是一种资源浪费的情况。现工程组想办法改进，通过收集，供应给洗衣房的部分洗衣设备使用，既节省了自来水，又减少了洗衣时的加温时间。原本浪费的热废水被利用起来，变废为宝，在供暖季节可节约用水 1 000 吨左右。

【案例评析】

这两个案例有一个共同点：工程组在节能减排方面起了很好的表率作用。工程组既做到了现在社会所提倡的低碳和环保，也进一步从酒店的利益出发，为酒店的节能做出了非常大的贡献，为低碳酒店添加了一块砖，为健康酒店加了一片瓦，为吹响生态酒店的名片更是出了一份力。

伴随着经济社会的迅猛发展，由于人类过分追求发展所带来的满足和速度而忽视或淡薄了其所带来的负面效应，致使在极大满足自身物欲的同时，也给自身未来的发展埋下了诸多隐患，这些问题随着时间的推移暴露得越来越明显，直接威胁到人类自身的生存。节能减排必须从每一处抓起，不让我们身边的每一度水、每一度电浪费掉。不是没有人注意到环境的恶化及其所带来的危害，而是多数人认为环境污染问题离自己很遥远，不是自己的事情，也不是在浪费自己的钱财，甚至有一些人认为自己有钱，无所谓浪费。殊不知，水、电是人类共同的资源，现在的浪费，就给子孙后代带来无穷的隐患，因此，节能减排人人有责，需要人人参与。



节 水 节 能

随着酒店的发展，客源越来越多，酒店这个大家族的成员也越来越多。为了客人的舒适、员工的方便以及有宾至如归的感觉，工程部在酒店合适、需要的地方，都设有供水设备等生活设施。为了让供水设备 100%地达到节水标准，几年来，通过多次改造投入，通过长期的反复实践和不懈的努力，终于在酒店内的马桶水嘴等供水设备上 100%地达到了节水型的标准。

工程部的师傅们在平时的工作中发现酒店的空调电动机的转速是一成不变的。根据平时自己过硬的知识，每天的温度都会不一样，客人对空调的温度也有不同的要求。试想如果电动机能够根据温度的变化来自动调整转速，不但能让空调更好的工作，还能为酒店省下不少的电能，工程部的师傅们利用自己过硬的技术，对空调管道系统中的冷媒水泵、冷却水泵增设了变频装置，这样电动机就能根据温度的变化自动调整电动机的转速，不但节省了电能，还延长了电动机的使用寿命，历年来平均每年为酒店节电约 64 959 度。

【案例评析】

该案例说明工程组在工作中遇到问题不仅是解决问题的表面，还能够把酒店的利益放在首位，通过自己的业务水平，开动自己的脑筋，把问题处理得更好、更完美。

工程部为了让供水设备 100%地达到节水标准，其难度相当大，他们会通过长期的反复实践和不懈的努力来达到最终的效果，这种遇到困难不退缩、能顶着上的精神也是值得提倡的。对空调管道系统中的冷媒水泵、冷却水泵增设变频装置，是要有过硬的技术和平时细心的工作态度。

案例 5—9

自创下水道清污专用车

说起清理下水道的工作，多数人都很陌生，因为生活中，这种工作离他们很远，一般都是专业的维修人员来做，一般人都不会做。即使是自己家的下水管道堵了，也是一个电话打给专业的人员来上门服务。但是，在酒店这个大家庭里有这样一位维修工吴师傅，他为了更好地做好清理下水道的工作，开动了脑筋，利用废料制作了下水道清污专用车，既大大提高了下水道清污工作的效率，又省去了酒店好多费用。

水是人类的生命之源，没有水，人类就无法生活。人不仅需要喝水，更需要用水。人们每天淘米、洗衣、洗澡、冲厕所都需要用水，可大家有没有想过，那些用过的污水都到哪里去了呢？它们都流进了下水道。有人曾给下水道打了个比方，城市的供水系统

好比人的吸收系统，下水道就好比人的排泄系统，如果下水道发生堵塞，整个城市的功能就会失调、紊乱，工厂的生产和市民的生活就会受到影响。堵塞的下水道如果得不到及时的疏通，污水很快就会涌上大街、店铺和居民家中，不仅影响市民的生活，还直接影响到城市的形象。所以下水道无论在哪里都必须要保持畅通。

酒店每天有那么多的客人，还有众多员工，试想如果有一天，有一段下水道不通了，会是怎样的后果？酒店后勤保障部的工程班组要定期检查整个酒店的下水道情况。越是用水高峰期，他们的工作就越忙；越是节假日，他们的活儿就越多；越是刮风下雨，管道堵塞的情况越容易发生。吴师傅为了减少大家的工作量，自己动脑筋，制作了这个下水道清污专用车，大大提高了工作效率。

【案例评析】

工程维修在酒店中是一个非常重要的部门，为酒店的正常运行提供了重要的支持。工程部员工不仅需要技术过硬，成为维修上的一把好手，而且在工作中要开动脑筋，创新思维，解决工作中的难题，为酒店节约费用，为酒店的正常运行保驾护航。

案例 5–10

智灭隐患

小龙身体健壮，干活细心，技术熟练。他在工程部工作已有多年，凡有煤电气等设备故障，都能在很短时间内排除，迅速恢复运行。因为小龙知道，“抢时间”是应该严守的工作准则，同时他更明白，如果设备带病运转，还可能埋藏安全隐患，所以来不得半点马虎，否则后果将不堪设想。那是寒冷的一天，小龙正在忙着，突然接到快餐厅的报修电话。报修人很急，连说你们快来，炉灶煤气漏气了！小龙一听，顿时紧张，心想煤气泄露可是性命攸关的事啊！他二话没说，拎起工具箱直奔快餐厅。

当小龙气喘吁吁地冲到现场，拖地工朱阿姨早已站在门口，直喊：“小龙，快点，不知怎么我刚拖好地，就闻到浓浓的煤气味，快点查一查。”小龙踏进餐厅，果不其然，一股浓烈的煤气味冲鼻而来。小龙迅速关照其他人都出去，让他单独检查。小龙用毛巾捂住嘴，十分熟练地逐个检测阀门，可出乎意料，所有阀门都完好无损，根本没有泄气的迹象。

小龙怔住了，这煤气到底是哪里漏出来的？他略微思索了片刻，果断地向厨师提出两个要求，一是暂时停止用水，二是关掉排风扇。厨师积极配合，连忙熄火停扇，瞬时，厨房里声息全无、一片寂静。此时，小龙慢步细走，侧耳倾听，忽然他隐约听到墙角处传出轻微的“嗞嗞”声。小龙眼睛一亮，循声而去，果然被他发现，原来是煤气管尽头的一个本应关闭的放空阀打开着。小龙顺手一关，煤气立刻停止了泄漏。

过了一会儿，听到小龙高兴地说：“好了，可以点火开炉了！”餐厅人员都围了过来，送上毛巾，送上茶，并问小龙到底是哪里出了问题，小龙一笑，对拖地工说：“朱阿姨

啊，可能是你闻的‘祸’，我估计是你在拖地时无意间碰开了阀柄。”朱阿姨脸一红，说：“对，刚才我是碰了一下，小龙，辛苦你了，今后我一定多加注意……”

【案例评析】

酒店能长年累月地正常平安运作，是各环节密切配合、团结一致的结果。其中，自然离不开工程部全体员工的辛勤努力，他们就像案例中的小龙一样对待突发事故能快速排除。工程部员工不仅能及时抢修，消除隐患，更能举一反三，动脑筋，想办法，将事故隐患消灭于萌芽状态。机器隆隆不息，管线环环相扣，正是由于小龙他们的热情源源不断。

案例 5—11

工 程 抢 修

案例 5-11-1

某日傍晚的一场倾盆大雨，威力十足。

在 17 楼的屋顶四周，4 根直径 100 毫米的排水管来不及排水，造成屋顶一片汪洋。917 房供水管的接口处渗水了，东楼墙面渗水了，员工宿舍 3 楼也渗水了！河水的水位上升造成东采光井内涌出了潮水般的河水，仅仅两分钟，河水已漫过小腿，两台污水泵同时抽水，丝毫不见水位下降。

工程部顾总监卷起裤腿，担任起排水总指挥。小赵、老穆、王师傅抬着一台备用污水泵冒着大雨朝东采光井奔去，3 台水泵同时抽水，水位才有所下降。紧接着顾总监跑到宿舍，工会赵主席已经带领着几个人，在现场组织并帮助员工们整理受潮的被子，在她们的关心帮助下，员工们的惊慌情绪得到稳定。

顾总监和老穆冒着电闪雷鸣，爬上屋顶把雨水管边上的杂物清理干净，这样有助于更快地排水。杨总也冒雨来到了现场，并关切地说：“注意安全，快点下来吧。”

雨渐渐地停了，水也慢慢地退了，东采光井潮水般的河水也渐渐变小了，人们紧张的情绪得到了缓解，工程部的人员又投入到了收尾工作中。当这场特殊“战斗”结束时，已是晚上 10：00 了。

案例 5-11-2

16 日早晨，酒店负一楼的水泵房发出异常的巨响，喷淋泵出水管突然发生爆裂，地下室办公区域和员工宿舍大面积进水。就在这紧要关头，销售部的史经理在第一时间通知了工程部的李工，并与李工等人进行抢险。在孔总和 3 位总监的带领下，迅速组成了一支抢险小组。财务部、客房部、工程部的人拿来了吸水机进行吸水。

随后来自各部门的 25 名员工报到，开始了抢险工作。面对这突如其来的“洪水”，员工们没有被吓倒，用吸水机的在吸水，用扫把的在扫水，用簸箕、脸盆的在舀水，好

一派紧张的场面！到最后为了争取更多的时间，员工们干脆挽起衣袖，光着脚抢险。终于，猛烈的“洪水”，在员工面前终于低下了它高昂的“头”，直至中午12：30，在大家的齐心协力下，水终于被清理干净了，大家这才松了一口气。虽然因为突发情况没有顾得上吃午饭，但呈现出的却是一张张欣慰的笑脸。

因为抢险及时，这次爆管并未给酒店造成很大的影响。这些就是酒店最可爱的人，他们用最朴实的行动谱写了一幕最动人的场面。

【案例评析】

酒店工程设备的正常运作是酒店正常运行的前提，但是遇到恶劣天气或者机器设备的老化等，都有可能在特殊情况下出现问题。案例中的倾盆大雨导致的河水水位上涨、排水能力的欠缺、水泵的突然爆炸，都给酒店带来了巨大挑战。案例中，酒店各个部门积极配合工程部的工作，使抢修工作及时完成。由此可见，酒店的正常运作离不开各个部门的积极配合，离不开酒店各位员工的共同努力。当然，工程部要加强对设备设施的日常维护保养工作，防患于未然；同时，要制定紧急事件预案，在发生紧急事件时能够有条不紊地处理，将损失降到最少。

案例 5—12

工 程 维 修

案例 5-12-1

一天中午，空调维修工全师傅拉着穆主管，一起去西饼房查看冰箱压缩机。

原来，全师傅接到西饼房的报修，经查发现是压缩机的问题。他们检查后确定压缩机坏了，必须更换，可是这种型号的压缩机在当地市场上根本就没有。经多方打听，上海一家制冷单位有这种近似型号的进口压缩机，但价格很贵。如果不换，西饼房现有的冰箱不够用。该怎么办？正一筹莫展时，穆主管突然眼睛一亮，急着问全师傅：“放在冷冻房的一台报废冰箱型号不是和这台冰箱型号一样？那台报废冰箱的压缩机说不定还能利用！”

说干就干，两人马上到了冷冻房。经全师傅检测，压缩机没有大毛病，可以利用。这时，机修组的朱师傅拿来了氧气和乙炔气，现场切割钢管，将压缩机拆下，再到西饼房将已损坏的压缩机进行更换。短短3个小时，冰箱已能正常运转了，显示器上的温度飞快地下降，不一会儿，就显示−4℃了。

看到冰箱正常运转了，大家都很高兴。

案例 5-12-2

上午，值班人员发现冷冻房房顶上的12号冷却塔突然停止工作了。恰逢今天酒店会议及用餐客人爆满，少1台冷却塔工作就意味着宾馆的空调效果将大打折扣，甚至会让冷冻机组因为升温过高而无法工作。



险情就是命令，机修班组的师傅、电工班组的师傅和工程部的主管领导都来了。大家趴在高高的冷却塔上仔细检查，逐步分析，炙热的阳光晒在塔身上，伴随着阵阵湿热的蒸汽，每个人浑身上下都湿透了。

终于查到了原因，原来是敷设在顶上电线短路引起的。找到了原因，立刻维修，很快，设备就恢复了正常工作。工程部的师傅们早已经习惯了用辛勤的汗水默默地工作，用一份清凉换来宾客们脸上满意的笑容。

【案例评析】

酒店工程部的维修组保证了酒店设备设施的正常运作。在案例中，无论是压缩机的更换，还是冷却塔恢复工作，都离不开工程部员工的高超技术及其高度的责任感。工程部尽管基本不会直接对客服务，但是在为直接对客服务保驾护航，没有工程部员工的努力，就没有客人满意的笑容。在案例中，后台为前台服务的观念已深入人心，发现问题就积极想办法解决，维修组的员工为了使酒店正常运作付出了自己的努力。

案例5—13

一根拐杖

一天，工程部木工小李正在3321房修床，他一个人麻利地将一个大床翻起，用榔头敲打着要修的部位。

这时一个满头白发的老人手拿一根拐杖，满脸微笑地走到小李面前说："师傅，你是否能帮我把这根拐杖修一修，因为我走路离不开它。"这是一根做工非常精致的拐杖，手柄上还雕刻着小动物，但是由于使用时间比较长了，右中间部位已经快要断裂了。拐杖不能就这样钉，否则影响美观，再说用钉子也不一定牢固，怎么办？正在这时，穆师傅来巡视维修现场，他接过拐杖，仔细看了看，准备先拿到维修间再想办法。于是小李对老大爷说："大爷，您别着急，我们帮您带下去修，您住在几号房间，我们修好后，给您送去。"大爷连声说："好，好，我住在3325房。"

经过两个人的商量，决定把快要断裂的部位锯断，然后在中间打一个小孔，再做一根楔子把它固定。为了更牢固，小李在连着楔子的两头再打了一根横楔。不到半小时，老大爷的拐杖修好了。如果不仔细看，还真看不出有断缝。

小李拿着修好的拐杖揿响了3325房的门铃，看着这根修好的拐杖，老人非常开心，他一边拿起拐杖用力地在地上敲打着，一边乐呵呵地说："竟然修得这么结实。谢谢啊，谢谢啊！"

看到老人如此满意，小李也非常开心，他认为自己今天做了一件非常有意义的事。

【案例评析】

该案例是一个特殊的情况，因为酒店的后勤保障部门是通过自身职能的发挥而为前

台一线部门服务的，很少有机会能够直接为客人服务。案例中的老人提出了修拐杖的请求后，小李和穆师傅同意了，并且不是简单地钉一下，而是采用了比较复杂的方法，既保证了拐杖的美观，也保证了牢固度，从而令客人喜出望外。由此可见，只要心中有客人，用心服务，后勤部门同样可以给客人带来惊喜。

5.3 采　购　部

酒店采购部负责全酒店的物资和商品的采购工作。熟练掌握酒店各类物资和商品的名称、规格、型号、单价、用途和产地；深入市场调研，做到比质论价，降低采购成本；采购食品，严格按照卫生部门的相关法规；采取正规的采购渠道，要求供应商证件齐全，主动索证，保证采购质量。

采购部采购要制订采购计划，采购计划根据每月物资的消耗率、损耗率和对下个月的预测，在每月底编制采购预算计划交行政总部仓库，由仓库上报财务部审核；计划外采购或临时增加的项目，需申请并上报审批；采购计划一式四份，自存一份，采购部一份，财务部一份，仓库一份。财务部根据对本月的营业实绩、物料消耗率和损耗率、下月的营业指标及营业预测，做采购物料的审核；然后财务部将各部门的采购计划和报告汇总，并报总经理审批；将批准的采购计划交采购部实施。

采购员根据核准的采购计划，按照物品的名称、规格、型号、数量、单位适时进行采购，以保证及时供应；长期需用的物资或用品，根据核准的计划可与有关的工厂、公司、商店签订长期的供货协议，以保证物品的质量、数量、规格、品种和供货要求；餐饮部用的食品、餐料、油味料、酒、饮品等，由餐饮部下单采购部，采购人员会同厨师长要采购单按计划进行采购，以保证需求；计划外和临时少量需求品，经总经理或被授权的有关部门经理批准后方可进行采购，以保证需求。

采购中需要选择合理的供应商，控制价格，采取合适的采购形式，按采购计划进行采购。

案例 5-14

采购验收入库

早春的一天傍晚，天上下着雨夹雪。仓库收货员小钱准备下班，他望着这雨夹雪的天空，不禁紧皱双眉，喃喃自语：“这鬼天气，骑车回家起码要多走 15 分钟。”小钱穿好雨披，掏出车钥匙，迈开脚步……

就在这时，电话铃猛然响起。那急促的丁零声让小钱一惊，他迅速回去拿起话筒，才知道去上海采购货物的车马上要到了。小钱问道：“不是说明天上午到吗？”电话那



头回答："因为厨房急需几个品种，再加上采购顺利，所以直接回来了。"小钱不假思索地回答："好吧，将货直接开到冷冻仓库，我在那儿等着。"小钱挂了电话，脱去雨披，直奔冷库。半个小时不到，冷藏车开到，采购员见小钱正在等，便不好意思地打了个招呼："小钱，辛苦你啦！"小钱咧嘴一笑，摆摆手，二话没说就同大家一起搬运货物。这次采购的大多是冷冻食品，量大货多，总共44个品种，整整200箱。货物搬进仓库，小钱开始按单清点，可是他经多遍清点发现，总是缺少5箱。小钱顿时打了一个寒战，吓出了一身冷汗，他不得不从头开始，再清点一遍，还是少了5箱。

小钱动脑筋，又按品种核对，根据清单目录注意查看，发现少了丁香鱼、鸭掌、赛熊掌、桂花蚌各1箱。小钱有点犯疑，他问采购员："你们有没有搞错？"采购员理直气壮地说："不会错，在上海装货时，已经点过几遍，绝对不会错！"

此时的小钱已是筋疲力尽，额头上沁出大颗汗珠。他略定了定神，将外衣脱掉，手拿清单，又精神抖擞地开始了第4遍清点。小钱用笔在纸上一边打钩，一边嘴里念着数字："1、2…129、130……"

就在此时，那个一直跟在旁边的采购员突然一拍脑袋，失声叫了起来："哎呀，想起来了，是一起去采购的厨师还没等入库就领走了，他同我打过招呼，该死，忘了，忘了。小钱，真的很对不起！"

呵，真是虚惊一场，他十分理解地对采购员说："这几天你们够累的，只要货物正确就好。"

小钱忙完一切已是深夜，他穿好雨披，冒着风雪，骑车回家去，消失在茫茫黑夜中。

【案例评析】

从案例中可以看出以下三点：

(1) 酒店员工以工作为重。小钱本已经准备回家，在接到了采购车快来回来之后立即做好货物的入库准备。

(2) 工作中要认真负责。在清点中发现数量出现差错，不然其烦地清点了4次，直到确认无误为止。

(3) 工作要按程序进行。案例中采购物品入库之所以出现差错，是因为跟着去的厨师没有按照程序办理领料的相关手续，所以是一场虚惊。

采购的工作程序与标准见表5-1。

表5-1 采购的工作程序与标准

程　　序	标　　准
1. 制订采购计划	(1) 由酒店各部门根据每月物资的消耗率、损耗率和对下个月的预测，在每月底编制采购预算计划交行政总部仓库，由仓库上报财务部审核。 (2) 计划外采购或临时增加的项目，需申请并上报审批。 (3) 采购计划一式四份，自存一份，采购部一份，财务部一份，仓库一份



续表

程　　序	标　　准
2. 审批采购计划	(1) 财务部根据对本月的营业实绩、物料消耗率和损耗率、下月的营业指标及营业预测，做采购物料的审核。 (2) 财务部将各部门的采购计划和报告汇总，并报总经理审批。 (3) 将批准的采购计划交采购部实施
3. 市场调研	(1) 采购员根据采购申请表和使用部门的要求，收集商品和供应商的资料。 (2) 进行比价、比质、比量，寻找合适的时机，选择合适的商品和供应商
4. 物资采购	(1) 采购员根据核准的采购计划，按照物品的名称、规格、型号、数量、单位适时进行采购，以保证及时供应。 (2) 长期需用的物资或用品，根据核准的计划可与有关的工厂、公司、商店签订长期的供货协议，以保证物品的质量、数量、规格、品种和供货要求。 (3) 餐饮部用的食品、餐料、油味料、酒、饮品等，由餐饮部下单采购部，采购人员会同厨师长要采购单按计划进行采购，以保证需求。 (4) 计划外和临时少量需求品，经总经理或被授权的有关部门经理批准后方可进行采购，以保证需求。 (5) 把好质量关，维护酒店形象，避免因品质不良而引起投诉。 (6) 将商品留样交仓库，以便仓库进行验收
5. 物资验收入库	(1) 所有采购物资都必须经验收员验收。 (2) 验收员验收是根据采购规格书或订货样品，按质按量对照发票逐一验收。 (3) 验收完毕，做好相应的入库手续
6. 报销	(1) 采购员若向个体户购买商品，可通过税务部门开具发票。 (2) 采购员填写报销单(报销单须经验收员签字)、部门经理批准、财务审核、总经理批准后，方可给予报销

签订采购合同的工作程序与标准见表 5-2。

表 5-2　签订采购合同的工作程序与标准

程　　序	标　　准
1. 前提	(1) 签约双方的代表必须是法定代表人或委托人。 (2) 合同内容合法，签订的合同中绝对不允许出现违法违规条款。 (3) 签订合同必须经过双方充分协商，在自愿的基础上做到平等互利
2. 内容	(1) 标的：要把货物的品种、规格、数量、质量标准、服务标准等写在合同上；部分合同必须强调留样，以作为验货依据。 (2) 价格的确定：合同中表明价格并按期履行合同的，按合同中的价格进行；如分期履行的，事先没有预付款，货物也没有提交，在履行合同前，如价格调整了，按履行合同时的市场价计算；出现延期交货的，如市场价格上升，则按原合同定价计算，如市场价格下降，则按市场现价结算。 (3) 履行期限：在合同中应写明合同的履行期限。 (4) 经济责任：注明双方承担的经济责任，对违约的处理包括：①违约金若干；②罚金若干；③赔偿若干。 (5) 出现纠纷可双方协商，协商不成需要提交仲裁机构仲裁的，合同中应明确仲裁机构的名称

续表

程　　序	标　　准
3．签订	在双方就合同内容、履行方式、违约责任等达成一致的基础上，由双方法定代表人或者委托人签订采购合同并盖章
4．签订后跟踪	(1) 合同的正副本份数视所签事项而定，原则上正本为签约各方持有，送财务部一份，重要合同送公证处进行公证。 (2) 经常检查合同执行情况和执行中存在的问题。 (3) 及时处理索赔事项，依法追究对方经济赔偿，并采取措施。 (4) 合同要指定专人保管，并做好保密工作

仓库管理的工作程序与标准见表 5-3。

表 5-3　仓库管理的工作程序与标准

程　　序	标　　准
1．场地要求	仓库的分类：酒水饮料库；杂品库；办公用品库；一次性用品库；工程用品库；陶瓷器具库；冷库；报废物品库
2．物品验收	(1) 验收时，做到申购单、发票、实物相符，发票与实物的名称、规格、型号等不相符时不验收。 (2) 发票上的数量与实物数量不相符，但名称、规格、型号相符时，按实际验收。 (3) 验收后，根据发票上列明的物品名称、规格、型号、单价、单位、数量和金额填写验收单。 (4) 不符合食品卫生标准和工艺要求的、过保质期或即到保质期的不验收
3. 物品入库、存放、保管与抽查	(1) 经验收后的物资，除直拨的以外，一律开入库单，入库保存。 (2) 按固定位置堆放，要有条有理，注意整齐美观，不能挤压的物品要平放在货架上。 (3) 库存物品逐项建立登记卡片，物品进库时，在卡片上按数加上，发出时按数减去，结出余数，卡片固定在物品正前方。 (4) 库管人员每天检查库存物品情况，发现问题及时处理。 (5) 库管人员每天对所管库存物资进行检查，检查账、卡、物是否相符，若不相符合要及时查核；仓库负责人每月对库存物资进行抽查，检查库存物资是否账卡相符、账物相符。 (6) 对每一批入库的食品原料做好索证工作，保持仓库的温度、湿度、卫生等环境条件，以防霉烂变质等情况的发生
4. 物品领用与发出	(1) 仓库管理员凭部门领料单发货，领料人员按需填写领料单上的日期、所领物品名称、规格、数量，签名后交由领料部门负责人签字同意。 (2) 领料单一式三份，领料部门自留一份，财务一份，仓库一份，凭单入账。 (3) 发货时仓库保管员按照“先进先出”的原则进行发货。 (4) 货物计价原则：货物一般按进价发出，若同一商品有不同的价格，按照平均价发出

续表

程　　序	标　　准
5．物资盘点	(1) 仓库物资每年年终盘点一次。 (2) 将盘点结果列明细表报财务总部审核。 (3) 盘点期间暂停发货
6．记账	(1) 登记账目，分类填写，要求整齐、全面、一目了然。 (2) 记账时，先审核发票和验收单，确认无误后入账，发现差错及时解决。 (3) 审核验收单、领料单，单据手续完善才能入账。 (4) 月底按时将月报表连同验收单、领料单等报送财务总部。 (5) 月底制作付款申请表交财务总部
7．归档	仓库将所有验收单、领料单、实物账簿等收集汇总后，归档存放

思考题

1．阅读以下案例并回答问题。

709 房间传出了烟味

上午 9：00，酒店保安部警卫队接到总控室的电话，7 楼过道有烟味。一听到这个消息，两名警卫队员立即赶赴现场，通过询问和了解，烟味是从 709 房间传出来的。

两名实训经验丰富的警卫队员进入房内后立即切断房内电源，打开窗户通风，努力寻找明火。经过一系列排查后，他们并没有发现明火，房内的所有电器的线路及插座、插头均完好，但是烟味却越来越浓。经过细心观察发现，浓浓的烟味好像是从房间的空调出风口弥漫出来的，谨慎的警卫队员再次对房内进行进一步的细致检查，突然发现垃圾桶内的垃圾有被烧焦的痕迹。桌面上放着 3 包香烟，烟灰缸内无烟头，但有被使用过的痕迹，此时他们可以确定是房内的垃圾桶被烟头点燃蔓延后引起了火情。为了防止垃圾桶及周围物品再次燃起，两名队员立即对垃圾桶进行了浇水处理，及时彻底地消除了这次火灾隐患。

请分析以下问题：

(1) 你从该案例中得到了哪些启示？

(2) 酒店的安全事故都有哪些？应该如何做好预防工作？

(3) 酒店安全管理的内容包括哪些？

2．阅读以下案例并回答问题。

接到停电通知以后

10 月 21 日，酒店接到供电局的通知：10 月 25 日 7：30～18：00 酒店所在区域停



电。酒店立即召开了紧急会议，决定租用发电车来保证酒店的正常运作。但是当时能够租用到的发电车供电只能维持会议室及厨房的照明用电，客房、大堂、餐厅均不能供电。

10月24日，酒店管理人员开始布置停电前所有部门的预案工作。销售部负责协调与25日会务组的应急接洽，做好房卡的领用、会议室和用餐的协调工作，撰写《宾客致歉书》并复印121份，放到客房写字台中央，提前告知住店宾客停电注意事项；前厅部负责22日夜审后将《在住客人一览表》等打印备用，同时做好25日所有房卡记录；会议室员工负责将所有路线指示牌准备好，夜审后由保安负责将“电梯停用，请走安全楼梯”的指示牌放于1、3、4、5楼电梯口……各个部门进入应急状态，做好了第二天的停电准备。

10月25日，不到7∶00，公司领导赶到酒店查看酒店停电的情况。7∶30果真准时停电了，总台借着朝东的门窗能维持正常的光线需要。总台留一位值班经理和一位服务员为会务宾客带路(电梯停用，安全楼梯在酒店外围)；副总经理、销售部经理以及另两位值班经理支援客房部，帮助所有客房服务员铺床，换被套，整理房间；客房主管一早就忙着催促干净的布草到货并发放；所有的客房服务员都提前半小时到酒店，客房有40间房间是暗房，服务员只能拿着手电筒在微弱的光线下赶时间，虽然已经入秋时节，每个人都是大汗淋漓。

16∶00左右，经过全体人员努力，121间房间全部清理干净。而总台随着西下的太阳，也点起了蜡烛，没有窗户的办公室里一样飘起了烛光，大家静静等待着，却别有一番味。大堂里会议签到也在紧锣密鼓地进行着。偶尔有客人到总台询问来电的时间，值班的人员耐心地向宾客致歉并解释……

18∶30伴随着总台员工的欢呼声，大堂骤然亮了起来，一天的停电工作在酒店所有领导和员工的共同努力下迎来了光明。

请分析以下问题：

(1) 请对案例中酒店发生停电后的做法进行评价。

(2) 案例中的停电是有预告的情况？请思考并说明酒店突发停电事故处理的一般程序。

第 6 章　酒店经营管理

学习目标

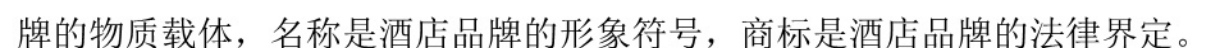
知 识 目 标	技 能 目 标
1. 了解酒店品牌的构成、品牌建设的重要性和品牌文化的构建; 2. 了解酒店集团化发展的动因、酒店扩张的方式; 3. 了解不同服务方式的特点及其适用性; 4. 了解提炼服务特色的重要性、服务特色的形成; 5. 了解服务效率提升的途径; 6. 了解物品遗失的法律责任归属	1. 能够为酒店的品牌建设提供建设性意见; 2. 能够借鉴酒店集团化发展的成功经验，为酒店发展战略提供建议; 3. 能够根据酒店的实际情况，选择合适的服务方式; 4. 能够提炼酒店服务特色，并为服务特色的形成提供建议; 5. 能够找到影响服务效率的原因，并提出提升服务效率的措施; 6. 能够根据客人物品遗失的具体情况分析酒店和客人间的责任归属

酒店业是旅游业的重要组成部分，在市场经济中起着举足轻重的作用。在激烈竞争的现代市场上，酒店要立于不败之地需要在充分分析市场环节的基础上确定可行的经营策略。根据酒店自身的特点进行合理的市场地位，确定目标客源市场，调研目标市场需求，提供客人需要的产品和服务，选择合适的服务方式，提高服务品质，构建酒店的核心竞争力。对于酒店来说，进行品牌建设是酒店发展的必由之路；在品牌成熟的基础上进行集团化发展，扩大市场占有率，提高效益。

6.1　酒店品牌建设与集团化发展

中国酒店面临的是一个理性消费的时代、知识经济的时代、全球经济一体化的时代和微利时代。这些时代特征决定了中国酒店业将步入以客人的满意度、忠诚度和企业的知名度、美誉度为中心的品牌经营时代。酒店品牌是吸引消费者重复购买酒店服务产品的一个主要的决定因素，除了能满足客人的实际需求外，还能满足特定目标顾客群的精神需求，如体贴的、尊贵的期望值。

一般来说，酒店品牌至少包括以下三个方面的内容：第一，酒店品牌是以一定的酒店产品和服务的功能质量为基础的；第二，酒店品牌能带来额外的情感上的满足；第三，酒店品牌具有特定的名称、文字、符号、图案和语音等特征。酒店产品和服务是酒店品



牌的物质载体，名称是酒店品牌的形象符号，商标是酒店品牌的法律界定。

酒店品牌文化的表层要素是品牌文化的外在表现形式，主要包括两类，即品牌名称和品牌标志；酒店品牌文化的内层要素包括利益认知、情感属性、文化传统、个性形象和品牌忠诚。

集团化发展可以提高酒店的品牌知名度和美誉度，能够使酒店进行快速的市场扩张，从而占有更多的市场份额，提升竞争力。酒店集团可以通过自营模式、特许经营权转让模式、委托管理模式或者战略联盟等来实现集团的扩张，从而占有更多的市场份额。

案例 6—1

明确定位，逐步发展，创建品牌

通过明确定位，苏州市桃园度假村从一家老年公寓，发展到三星级酒店，又到四星级酒店，2011 年获得市服务业名牌称号，目前在原有酒店的基础上又托管了云泉山庄会所、温泉会所等 4 家酒店。在发展过程中大致经历了 4 个阶段。

初创期(1996—2000 年)。该时期酒店的经营管理均处于较低水平。桃园成立于 1996 年，当时名称为苏州市离退休职工公寓，后更名为桃园老年公寓和桃园度假村，实行“两块牌子、一套班子”的管理模式。老年公寓主要接待健康老人中短期疗养，由于定价相对较高，入住情况并不理想。因经营需要，酒店在接待老年人疗养的同时，将经营重点逐步转至向社会开放，经营战略也随之发生根本性转变，从单纯接待老年人市场转向以接待会议和旅游团队为主、老年人市场为次、协议客人补充的市场格局。

二次创业期(2001—2003 年)。鉴于酒店当时落后的面貌，新的管理团队带领广大员工提出了二次创业的响亮口号，酒店通过深入分析当时的市场形式，毅然提出了调整经营思路的决策，经营战略实现了从接待会务、团队市场为主，到以协议客户为主、会议和团队补充的重大调整。与此同时，采取强化内部管理，改革工资结构，理顺内部机制，激发广大员工的工作积极性；加强企业文化建设，逐步形成桃园理念这一桃园核心价值观，凝聚起员工的智慧和力量；采取提升硬件设施、边经营边改建、滚动发展模式等一系列措施，艰苦创业，改变了过去陈旧落后的面貌，彻底扭转了酒店经营亏损、管理混乱的局面，酒店也于 2003 年荣膺三星级酒店，并提出了争做全市三星级酒店的领头羊的新目标，为下一步的发展打下了坚实的基础。

经营拓展期(2004—2008 年)。由于前期采取的一系列经营管理的调整治理措施方向明确、决策正确、工作到位、基础扎实，经营稳步回升、发展。由于当时酒店所在的高新区也正经历跨越式发展，各类外资企业，特别是日资企业迅速增加，日宾客人、商务客人市场空间巨大，酒店就找准市场定位，又提出了打造以接待日资企业宾客为主的专业化酒店的经营目标，客房出租率持续走高，出租率、平均房价、接待境外人数等主要指标始终稳居全市同类酒店前列，酒店营业收入以每年增长 1 000 万元的速度，迈入了

高速发展的快车道。酒店整体面貌发生了深刻变化，客源结构不断优化，亲情服务形成特色，管理模式日渐成熟，设施档次明显提升，酒店环境焕然一新，酒店影响日益扩大。期间，酒店还对拓展经营进行了积极探索，先后开出了桃花村酒店、名家居等经营项目，在拓展经营方面做了有益的尝试。

优化提升期(2009 年至今)。酒店经过多年的发展，也进入了一个瓶颈期，急需有新的突破和提升，2009 年正当全球金融危机市场萎缩时，酒店利用了这一经营调整期，狠抓管理，夯实基础，一举实现四星挂牌，为日后市场回暖后的更大发展创造了条件。酒店在四星挂牌后，又及时提出了要做名副其实的四星级酒店的新要求，在更高的平台上提出了优化提升的新目标，明确了打造“优质服务”和“优美环境”两个品牌的 3 年品牌化战略，经营管理服务都要在原来基础上实现质的飞跃。在经营上，面对行业竞争日趋激励，酒店传统日宾市场面临逐步流失的现状，一方面，继续坚守日宾市场高地；另一方面，大力开拓自驾游、网络客户、输出管理等新市场，增强酒店的发展后劲，拓展企业的发展空间。在管理上，建立起以客人为中心的管理系统，强化制度化、标准化建设，提升科学管理水平。在服务上，通过“学海景、优服务、创品牌”活动，追求让宾客满意、惊喜和感动的卓越服务三境界，以情服务、用心做事，宾客满意率进一步提升。各项目标已取得阶段性进展，今年营业收入又创下历史新高，“用心做事”成为酒店服务的新名片，酒店又荣获苏州市服务业名牌产品称号，各项事业呈现出蓬勃发展的良好态势。

(资料来源：江苏苏州市桃园度假村)

案例 6-2

彰显文化特色，发展品牌连锁

——书香集团对中档酒店发展的探索突破

进入 21 世纪，随着国际酒店集团的加速扩张和经济型酒店的异军突起，中国酒店业呈现出两头热、中间冷的发展态势和格局。近 10 年来，一方面，国际酒店集团加快向中国一、二线城市进军，并开始向三线和县级市渗透，同时国内五星级酒店也加快建设或改造升星，高档酒店建设持续升温；另一方面，经济型、商务型连锁酒店如雨后春笋般遍布国内一、二、三线城市，低档酒店建设如火如荼。与此相比，三、四星级中档酒店建设速度趋缓，受高低两端酒店市场的挤压，生存发展空间缩小，举步维艰。此时，在苏州这座有着 2 500 年历史文化底蕴、又是中国改革开放和经济建设最具活力的城市，一个文化主题酒店品牌——书香连锁酒店正悄然崛起，它以自己具有深厚吴文化底蕴的文化主题特色和集团化运作的品牌连锁发展模式，闯出了一条中档酒店发展的探索之路、突破之路、成功之路。

一、诗礼之家，品味书香文化

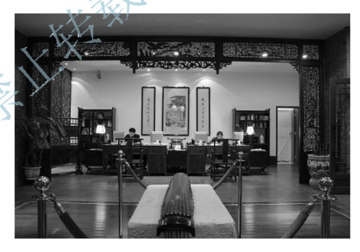
苏州是吴文化的发源地，自古钟灵毓秀，人文荟萃。历史上苏州地区共出了 60 名



状元，进士、举人、秀才不计其数，由此产生了众多谓之“书香门第”、“书香世家”的世代读书人家。宋明以来，退隐或客居苏州的文人雅士叠石理水，建宅造园，在留下珍贵的“苏州园林”世界文化遗产的同时，也为后人提供了一种恬淡雅致、宅园合一的家居生活模式。源自书香文化和宅园家居的灵感，书香品牌的创始人朱巍先生率领创业团队于 2003 年在苏州创办了第一家“书香门第”酒店。一个植根吴文化发源地、传承书香悠久文化、体现江南家居生活的文化主题酒店品牌由此诞生。

文化主题酒店意在通过文化主题渲染，由一般酒店的生理舒适达到更高境界的心理舒适，满足宾客追求精神文化享受的需求。书香主题酒店，融合了“品味生活、体验文化”的现代生活理念，倡导了“恬淡中和、翰墨飘香”的苏州人文精神，体现了“小室雅居、小桥流水”的江南民居特色。酒店外墙或粉墙黛瓦，或青砖雕砌，黑底金字的匾额店招和两侧郑板桥手书的浓墨宰相刘墉“闲来觅伴书为上，此生无求睡最安”诗句对联分外醒目。整个酒店门面恰如旧时江南私家宅第。酒店内的庭院小筑、小桥流水以及大堂古色古香的书桌总台、石台古琴、仿古烟榻、木雕屏风等，处处体现出精巧别致的苏州园林和江南家居风格。除了直观的建筑装修装饰，书香主题酒店更注重传承演绎博大精深的吴文化和中国传统文化内涵，展现提供丰富多彩的特色服务。经过多年的挖掘创新和践行提炼，书香主题酒店形成了内涵丰富、特色浓郁的“诗礼之家，品味书香”的主题文化。





1. 诗礼之家

诗礼之家，是书香主题酒店品牌特质的精辟诠释。

“诗礼之家、书香传世”是书香企业愿景，是书香文化主题的核心和书香品牌的立足之本，发展之源。

诗，是学问，是修养，是优雅气质与艺术品位；

礼，是品德操守，是行为规范与仁爱，更是社会责任；

家，灵感源自宅园合一的苏州古典私家园林，可赏、可游、可居。

“书香”追求的是诗礼并重、知书达理的文化氛围；

“书香”营造的是诗情画意、恬淡舒适的起居空间；

"书香"呈现的是身心合一、放松自如的和谐意境。

2. 品味书香

品味书香，是书香主题酒店服务特色的淋漓展现。

酒店与文化的组合，不是简单的叠加和概念炒作，重要的是通过文化资源的传承演绎，融入到酒店的产品和服务之中，给宾客以真切的体验、感受和品味。书香文化特色集中表现为"五香四美"，品味书香就是品味"五香四美"。

(1) 五香：书香、茶香、食香、熏香、花香——书香主题酒店传承演绎的精致生活形态。



诗书经卷，墨香点点，是为书香。书香主题酒店均设有古朴典雅、藏书颇丰的三味书屋，大堂、咖啡厅和客房内配置书籍读物，厅堂楼台字画楹联随处可见。入住书香你能感受体会到红袖添香夜读书之雅趣。

品茗款客，茶香逸逸，是为茶香。书香主题酒店对中国茶文化尽心演绎。客到有欢迎茶，就餐有餐前茶，午后有下午茶，入住和就餐高峰有茶道表演。春花茶，夏绿茶，秋乌龙，冬红茶，还有养生茶、功夫茶、茶点、茶食、茶文化节等。在书香特有的环境氛围中，把壶品茗，平添雅兴。

珍馐美味，食香滋滋，是为食香。书香主题酒店尤重食不厌精、脍不厌细为特点的江南美食，酒店的中餐厅名为江南食府，以淮扬菜、苏帮菜为基础，融粤菜、地方菜于一体，形成了四时分明、用料讲究、精工细作、色香味俱全的鲜明特色。

优雅萦绕，熏香缕缕，是为熏香。书香主题酒店在大堂、电梯厅等场所摆放造型各异的香炉，分不同场所季节焚点各种熏香。袅袅幽香烘托厅堂居室的雅韵，让人神清气定、怡然舒畅，消除疲劳、缓解压力。围炉熏香，剪灯夜话，呈现古代文人雅士充满情致的生活场景。

清幽芬芳，花香脉脉，是为花香。书香主题酒店以四时花卉点缀环境、美化厅堂与庭院，花香脉脉，清幽芬芳，令人心旷神怡。中国文人自古喜爱养花、赏花、颂花，以花喻人，赋予人格魅力。书香酒店之花香为宾客提供了追求艺术欣赏，陶冶情操的意境。

(2) 四美：美德、美境、美居、美食——书香主题酒店展现提供的特色服务产品。

明德为馨、知书达理，谓之美德。书香主题酒店将员工道德素养的培育与对客服务中的礼节礼仪相结合，将中国传统讲究礼仪的款客之道，融入以客为尊、服务关怀之中。开展了书香文化一分钟、书香礼仪、殷情待客和感动宾客等多项服务活动，倡导"乐人亦乐己，实现和谐愉快服务"的理念。

文化渲染、绿色环保，谓之美境。书香主题酒店利用内外庭院和公共空间，营造了雕窗、假山、花木、小桥、流水、游鱼等苏州园林特色氛围，并在大堂配置乐台、字画、背景音乐，安排评弹昆曲表演等，渲染书香文化。2011 年，书香连锁酒店开展了与宾客

互动的“我们的低碳生活”活动，倡导不用一次性用品、禁烟控烟、碳足迹(环保出行)等，收到了良好反响。

温馨舒适，安逸洁净，谓之美居。书香主题酒店统一夜床服务规格标准，在提供夜床服务的同时送上晚安致意卡及礼品、亲切的问候和提示，给客人以家人般的温馨感觉。酒店在房内或公共区域明显处，放置书香枕头菜单，为客人提供熏衣草荞麦枕、茶叶枕、茉莉花枕、决明子枕、竹炭颈椎枕、儿童枕等有各类功效的保健枕。

特色佳肴，精工细作，谓之美食。书香主题酒店研发推广了 50 道书香特色佳肴，要求每家连锁酒店必须提供不少于 20 种书香特色佳肴。同时，书香主题酒店每年推出春季江鲜、夏季龙虾、秋季螃蟹、冬季滋补四大美食节活动。





二、谋篇布局，发展品牌连锁

自 2003 年 8 月第一家“书香门第”酒店开张至 2011 年 10 月，经过 8 年的发展，书香酒店集团已拥有和管理 22 家连锁酒店。其中，三星级“书香门第”商务酒店 4 家；四星级“书香世家”会所酒店 14 家；五星级“书香世家”酒店 2 家；纳入集团管理的挂牌四星酒店 2 家。同时，书香酒店集团旗下还有城堡餐饮物业管理有限公司、胥城食品有限公司、远香堂创意艺术品有限公司、书香旅行社有限公司、书香会展有限公司等企业。书香酒店集团先后获得《苏州市服务质量奖》、《苏州市服务业重点企业》、《中国优秀企业形象单位》、《中国十佳创意酒店》、《亚洲品牌创新奖》、《中国最具有成长力服务品牌企业》、《中国创新型示范企业》、《全国百家特许经营推荐品牌》、《世界酒店 · 最具发展价值酒店连锁品牌》、《苏州市知名商标》、《江苏服务业名牌》、《江苏省著名商标》等多项荣誉和称号。纵观书香主题连锁酒店的发展历程，其发展和成功在于酒店集团善于谋篇布局，强化品牌连锁管理。

1. 谋篇

谋篇，就是深思熟虑地谋划每一家酒店，做好每一篇文章。

书香主题连锁酒店的主要代表作有以下四种。

(1) 开篇定位之作。2003 年开业的书香门第景德店，是书香酒店的出场作品和序章。当时，锦江之星、如家快捷等经济型酒店已开始在苏州发展，与“书香门第”形成同档次规模和同目标客源的市场竞争。为扬长避短、错位经营，书香创业团队瞄准高档酒店



与经济型酒店之间的市场空隙，抓住时机，调整定位，于 2005 年在苏州工业园区精心打造第一家四星级标准的书香世家会所酒店，并将书香世家作为书香系列品牌中的主打品牌。与前 3 家书香门第酒店相比，书香世家园区店档次提升，规模扩大，在装修装饰风格、主题文化内涵和特色服务上更具代表性，市场定位也更加精准。取得了经济社会效益双丰收。在经济效益上，原计划 5 年收回投资，结果开业不到 3 年即收回全部投资；在社会效益上，打出了风格特色，打响了书香品牌，引起了业内人士、新闻媒体的广泛关注和政府部门的肯定支持。因此，书香世家园区店是书香主题连锁酒店的开篇定位之作。

(2) 休闲度假之作。2009 年开业的书香世家树山温泉度假酒店，是书香酒店中休闲度假型的代表之作。酒店所在的树山村是国家级农业生态示范村和苏州重点开发的旅游度假村。依托得天独厚的山村环境、天然温泉、四季果蔬等自然资源优势，酒店重点引入都市休闲度假和修心养生的时尚生活理念，开发春赏梨花、夏采水果、秋高登山、冬泡温泉等系列休闲度假产品。并自 2010 年起每年举办“树山梨花节”和“养生文化节”，吸引招揽以上海客源为主的都市休闲一族。周末、节假日和旅游旺季，尤其是黄金周，客人蜂拥而至，一房难求。

(3) 经典标杆之作。2010 年试营业的五星级书香世家平江府，是书香集团倾力打造的经典标杆之作。酒店坐落于苏州平江路历史文化街区，店内有一座 300 多年历史的古典园林——半园，里面的一亭一阁、一石一桥、一草一木都是历史真迹。酒店客房、餐厅、SPA 会所等均按五星级酒店标准设计装修，精雕细琢，匠心独具，建筑装修风格与半园融为一体。书香世家平江府是精品酒店中古典与现代、传统与时尚完美结合，是不可复制的经典，也是书香酒店中充分体现书香文化主题精华和最高境界的标杆。2011 年 10 月，书香世家平江府加入全球小型奢华酒店联盟(SLH)。书香世家平江府以上海、南京、杭州等都市高端商务度假散客和会议市场为主，目前，平均出租率和平均房价已高于苏州国内五星级酒店平均水平，并超过几家国际品牌的五星级酒店。

(4) 都市商务之作。2011 年 8 月开业的书香世家南京店，位于南京新街口闹市区新华大厦写字楼中。酒店大堂在 1 楼，餐厅在 6 楼，客房在 8～12 楼，门口车水马龙，是典型的都市商务酒店。酒店 8 月开业，9 月 15～22 日连续 7 天客房出租率 100%；10 月有 18 天客房 100%出租率，其中 1～5 日黄金周期间连续 5 天 100%出租率。同时，6 楼江南食府也生意火爆，奥灶面、手剥虾仁、至尊牛排等书香特色佳肴大受欢迎，吸引了大量食客。尤其是奥灶面，是堪称苏州一绝胥城奥灶面的原汁原版，受到交口称赞，名扬金陵。书香世家南京店成为书香连锁酒店开设在闹市中的代表之作。

2. 布局

布局，就是按发展规划和盈利模式，精心选址、战略布点。

书香酒店集团以苏州为依托，重点布局长江三角洲(以下简称“长三角”)。目前，



在苏州开设了9家书香连锁酒店；并先后在上海、南京、大丰、无锡、徐州、杭州、南通开设了连锁酒店。同时，已进军泛长三角地区，在山东济南开设了书香连锁酒店。未来几年，书香酒店集团将完成江苏常州、镇江、扬州和浙江地区等长三角区域的布局，同时加快在安徽、山东、福建等泛长三角区域布局，并进军北京、天津、武汉、重庆、西安等国内区域中心城市。书香主题连锁酒店以租赁投资、直营管理为主，委托加盟管理为辅。在已开业和签约的22家连锁酒店中，直营酒店19家，占86.4%，委托和加盟酒店3家，占13.6%。随着书香战略布局和品牌影响力的扩大，委托和加盟酒店将达到书香连锁酒店总数的30%。

3. 品牌连锁管理

品牌连锁管理，就是建立集团化管理模式，实施连锁型品牌经营。

2010年3月，书香酒店集团重组建立后，进一步强化了集团组织架构和管控体系。集团下设总经办、营运部、财务部、市场部、销售部、人力资源部、拓展部、基建工程部、采购供应部等8部1室，并成立了收入管理、餐饮管理、质量管理、安全管理、IT技术5个专业委员会。集团整合完善了投资、管控和赢利三大模式，建立了市场营销、质量管理、人力资源、财务采供、信息管理(软件系统)、品牌文化等六大核心体系。2011年底，书香酒店集团将完成投资数百万元，包括收入管理、客户关系管理、采购供应链、OA办公、人力资源、成本核算等软件系统的改造升级和开发建设。同时，重点强化书香网站、网络推广和中央预定中心的功能作用。

目前，书香酒店集团已完成集团化重组和股权结构调整，注册资本1.2亿元人民币。重组调整后的书香酒店集团由中国500强企业创元投资集团入主控股，国内最具规模的文化产业基金入股加盟。书香酒店集团已制订以IPO(首次公开募股)上市和打造中国本土文化主题酒店品牌为目标的“十二·五发展规划”，到2015年，书香连锁酒店总数将达到50～60家。在进入战略扩张期后将达到百家连锁酒店规模，跨入全国最具影响力的主题酒店集团之列，成为国内中档主题连锁酒店中的领军品牌之一。

(资料来源：http://www.soocor.com/sxjyArticle.aspx?articleid=1546.)

案例 6—3

雅高酒店集团发展的成功借鉴

起源于法国的酒店集团——雅高酒店集团，总部设在巴黎，成立于1967年，是全球著名的酒店集团、欧洲最大的酒店集团，号称酒店业巨无霸。

一、雅高酒店集团的发展历程

雅高酒店集团在全球90个国家拥有和管理4 000多家酒店，业务遍及140多个国家和地区。雅高国际酒店集团雅高亚太公司旗下的酒店共有25 000多名员工，其中在中国



区则有 8 000 名员工。雅高提供了全系列不同档次的酒店服务，满足了不同需求层次顾客的需要。因此，雅高酒店集团被称为“全面发展的典范”，在经济型和奢华型方面齐头并进。雅高集团拥有豪华型酒店、高级酒店、多层中级市场品牌酒店、经济型酒店(Ibis，宜必思)、大众化旅馆等多个核心品牌，形成了偏向于经济型、中档和中高档酒店的大型连锁集团，形成了一个具有不同档次的酒店群落，实现了对欧洲的酒店行业的绝对领导。

雅高(Accor)法文意为“和谐”。其发展历程见表 6-1。

表 6-1　雅高酒店集团的发展历程

时　间	主 要 举 措
1960 年	保罗·杜布吕开始研究美国 holiday inn(假日酒店)成功的原因，分析其起居设备和家具的功用、合理的价格、旅馆在城市的地址等
1964 年	保罗·杜布吕和杰拉德·贝里松决定要建成连锁酒店，酒店名称确定为“novotel(诺富特)”，是 nov“新”和(h)tel“酒店”组成的合成词
1966 年	在第一家酒店还在建设中，第二家酒店开始动工，第三家酒店已经开始谈判。如此，雅高走上了快速发展的道路
1967 年	成立于法国的第一家“老沃特尔”(即诺富特)酒店，后以该品牌为基础，开展连锁经营
1974 年	引进“宜必思”品牌
1975 年	收购美居(mercure)，定位于中低档，开始在欧洲和非洲法国前殖民地拓展
至 70 年代末	集团共有成员酒店 210 家，并开始进入餐馆业经营
1980 年	通过与杰克槐斯·玻勒尔国际公司(JBI)的兼并，引进“索菲特尔”(即索菲特，sofitel)品牌；在巴黎股票交易所上市融资
1983 年	兼并 JBI 后，易名雅高集团
1985 年	引进“一级方程式”(Formule 1)经济品牌
1990 年	购买美国“汽车旅馆第 6”品牌

二、雅高酒店集团在中国的发展

雅高国际酒店集团亚太公司已发展为亚太区规模最大和最活跃的酒店集团，网络覆盖亚洲和太平洋区 217 家酒店，40 000 余间客房，遍布 14 个国家和地区，包括澳大利亚、新西兰、新喀里多尼亚、中国、韩国、新加坡、印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、泰国、越南、柬埔寨、老挝和日本。亚洲区主要品牌包括索菲特(豪华型)、诺富特(商务型)、美居(多层次、中等市场品牌)、宜必思及一级方程式(经济型大众化旅馆)。

法国雅高国际酒店集团亚太总部设于悉尼，亚洲区总部位于曼谷，中国地区代表处设在上海。雅高集团于 1985 年进入中国，在中国管理的酒店分布于北京、上海、东莞、杭州、成都、天津及香港等地。尤其是对于在华发展宜必思品牌(经济型酒店)，雅高集

团非常重视，从 2007 年起，计划每年在中国开业 12 家以上新宜必思店，到 2009 年，宜必思店在华总数突破 50 家，并在 2008 年向中国全新推出铂尔曼(Pullman)品牌。

雅高集团在中国的发展见表 6-2。

表 6-2　雅高酒店集团在中国的发展

时　间	主 要 举 措
1985 年	雅高酒店进入中国
1988 年	第一家诺富特正式开业
2002 年初	雅高与首旅集团合作开发三星级美居品牌
2002 年	雅高并购了在华南及东南亚颇具实力的国际连锁酒店集团 Century 和 Zenith，使其在中国的酒店数目翻倍；同年雅高投资 2 000 万与锦江成立销售及分销合资公司挂牌营运
2004 年 4 月	宜必思在天津开的第一家店是独资 3 500 万元
2005 年 2 月	索菲特万达大酒店正式挂牌成为五星级酒店
2005 年 10 月	广东新国际机场内的广州诺富特白云机场酒店开业，这是全国唯一一个机场里的酒店
2005 年	雅高此后 3 年宜必思拓展的重点区域是珠江三角洲、长江三角洲和环渤海地区，上海和长江三角洲是规模化扩张的第一步
2005 年底	西安、厦门、南京索菲特酒店开出，在中国开业的索菲特酒店数目增加至 8 家
2006 年	雅高在中国的酒店 40 家
2007 年	雅高在中国的酒店为 50 家，包括 20 多家间索菲特酒店及度假酒店
2008 年	宜必思在中国达到 50 家的规模，并向中国全新推出铂尔曼超豪华品牌

三、雅高酒店集团的成功借鉴

纵观法国雅高酒店集团的发展历程，有以下五点尤其值得借鉴。

1. 抓住地段和客源

著名的商业酒店时期的创始人斯塔特勒说过，对酒店来说，经营成功的三个关键因素：第一是地点，第二是地点，第三还是地点。雅高通过获得酒店行业的战略性资源，地段和客源，构建了一个竞争优势。地段与交通、客源、景点等资源密切联系。雅高在发展过程中，选择了一些具有发展潜力的地段，随着法国城市化进程的发展，许多地段成为交通便利的地点。另外，在选址上，选择高速公路出口一侧也带来了很多便利。在获得一定知名度后，即可以较廉价的方法，既获得了新的较佳地段，又获得了税收等方面的优惠。

2. 抓住发展机遇

雅高创业期正是法国店业发展的高速成长期，这使雅高具备了能快速成长的外部环境。同时，法国为了推动酒店业发展，在 20 世纪 50 年代所成立的酒店业信贷署成为雅高快速发展的金融动力。酒店业缺乏有效的竞争，是雅高发展的战略机遇期。由于市场



容量快速扩张，容易满足顾客的需求，诺富特通过 100%的浴室设置，就获得一定市场的成功。而当随着市场容量的逐渐饱和，在竞争中的获得成功的难度要远远大于市场快速扩张期。随着市场的成熟和发展，雅高集团的品牌延伸同样是抓住了市场发展的机遇。

3. 以中档品牌进入市场

雅高创业时的诺富特是一个三星级酒店(目前在我国市场上发展为四星级酒店)，相对四星及更高档酒店市场而言，具有更大的市场容量，也是成长市场中属于品味、档次较高的细分市场，这使雅高快速成长具备了市场空间。雅高的发展战略的独特处在于“品牌连锁”的最终目标，在确定了以诺富特品牌，在三星级市场进行扩张战略后，实施了在法国乃至欧洲的地域拓展，实现规模上的拓展，并不是采取进入高端市场的方式。雅高在发展过程中，始终坚定地执行了“规模制胜”的竞争原则，迅速扩大规模，占领行业性战略资源(地段和客源)，以压迫竞争者的生存空间。

4. 适时进行品牌的延伸

品牌延伸，指将某一著名品牌或某一具有市场影响力的成功品牌使用到与成名产品或原产品不同的产品上，充分发挥成名产品的“名牌效应”，以形成系列名牌产品的一种策略。雅高在诺富特品牌的基础上进行了向上延伸和向下延伸的策略。向上延伸就是在产品档次上的提升，如由大众品牌延伸至经典品牌，雅高在诺富特的基础上向上延伸的品牌有索菲特和铂尔曼。向下延伸指产品在档次上的平民化、大众化，雅高适时推出了宜必思、一级方程式等酒店品牌，从而形成了一个从低档到高档酒店的品牌系列，拥有了豪华型、中档和经济型酒店，品牌兼顾了高、中、低档。并在地域上组成了一个不同档次酒店群落，成为区域酒店业务的垄断者，具备了很强的竞争优势。

5. 注重产品的标准化、产业化

连锁发展是雅高企业创业前就制定了战略目标。雅高学习并吸取了假日酒店成功的精髓——酒店产业化、标准化，通过标准化实施酒店的特许经营和连锁发展(产业化)。雅高酒店建设时，从选址到酒店容量设计，建筑成本的控制和运营管理都有一套标准化体系，具有强大的可复制能力，这是推动雅高酒店业务的快速发展内在动力。雅高成功地通过复制假日酒店的扩张模式，在法国获得了成功。并在世界取得了成功。

6. 旗下的每个品牌都有明确的市场定位

雅高酒店集团旗下有十几个品牌，最多时有 14 个品牌，如图 6-1 所示。每个品牌都有明确的定位和确定的客源市场，见表 6-3。但雅高集团的品牌地域分布不广泛。法国、比利时和德国拥有雅高的 6 个品牌，没有国家任何同时有 7 个品牌。拥有 5 个品牌的国家有澳大利亚、西班牙和荷兰。从正面看，表明雅高扩张的市场空间大。从地理上讲，雅高的酒店库存主要在欧洲(59.4%)，在法国酒店数和客房数比例分别为 42.1%和 33.7%，其他主要集中在德国、比利时、荷兰和英国等国家。



图 6-1 雅高酒店集团旗下的品牌

表 6-3 雅高酒店集团旗下的部分品牌及其市场定位

品牌名称	品牌标志	品牌水准及目标市场
铂尔曼(Pullman)	pullman HOTELS AND RESORTS	超豪华品牌
索菲特酒店(Sofitel)	SOFITEL LUXURY HOTELS	世界水准的奢华酒店。在全球最具吸引力的旅游胜地建造的独一无二的奢华酒店
诺富特酒店(Novotel)	NOVOTEL ACCOR hotels	一流酒店、商务型酒店。分布于主要城市以及旅游胜地
美居(Mercure)	Grand Mercure	多层中级市场品牌。有豪华美居、美居酒店、美居旅社，涵盖了豪华酒店、酒店式公寓、度假酒店市场。每家酒店都展示独特风格及服务，反映了地域特色、文化及个性
宜必思(Ibis)	ibis HOTEL	经济型酒店。以简朴、服务质量高、经济实惠而享誉世界，酒店坐落于商务中心级主要的地区及周边地区
佛缪勒第 1(Formule 1)	HOTEL FORMULE 1 ACCOR hotels	Formule 1 汽车旅馆。坐落于城市的交通、餐饮和其他服务的中心，以创新的管理方式和低廉的价格提供汽车旅馆式服务



续表

品牌名称	品牌标志	品牌水准及目标市场
伊塔浦 (Etap Hotel)	Etap ACCOR hotels	经济实惠的酒店。价格低廉、环境舒适，在法国和欧洲拥有 330 余家该品牌的酒店
雅高海洋会馆 (Accor Thalassa)	ACCOR Thalassa	健康和护理身体的专业品牌。是获得健康的场所，被称为恢复活力的艺术。雅高集团酒店经营着 50 余家(在法国及全球)海水浴疗和 Spa 中心。Accor Thalassic 研究所旗下开发和经营着一系列专用美容产品

由此可见，抓住市场机遇、明确合理的市场定位、适时的品牌延伸策略等是雅高酒店集团成功的关键，也是我国酒店集团发展中值得借鉴的要点。

(资料来源：邢夫敏.论雅高酒店集团发展的成功借鉴[J].中国酒店，2009，(10-11).)

6.2　酒店服务方式的选择

酒店应该根据自己的地理位置、客源市场、规模大小、等级高低等在实际的运行中采用不同的服务方式。近年来，随着客人需求的多样化，酒店服务的细微化、个性化，酒店在服务方式都进行了一定的改革。例如，在总台服务方式上，有的酒店对原有的总台服务方式进行了改革，员工可以在比较高的座位上为客人提供服务，有的酒店直接采用了坐式服务的方式；在客房服务方式上，有的酒店采用了“一键通”，客人入住酒店只要打一个电话，所有的问题都能解决，有的酒店建立了“乐意服务中心”满足打来电话的客人的订房、订餐、递送物品、洗衣服务等各种需求，给住店客人带来了很大的方便；在早餐的提供方式上，大多数酒店采用了房含早的计价方式等。当酒店需要改变老的服务方式或者尝试新的服务方式时，首先要考虑每种服务方式使用的前提条件。本部分的两个案例将会给大家一定的启示。

案例 6—4

酒店坐式服务的适用性

目前已经有不少的酒店把坐式服务作为酒店经营中的一个新的销售点，或者说是亮点，在宣传介绍时都把坐式服务作为与众不同的、能够体现酒店档次和接待规格的一个服务项目来推出。但坐式服务真的适用于每个酒店吗?

一、坐式服务的优势

最初坐式服务只在高档酒店的行政楼层提供，是一种高标准、高规格的对客服务。





目前一些酒店把坐式服务从行政楼层搬到了前厅，作为前厅一种新颖的、高规格的服务方式。坐式服务的确在很多方面体现了对客服务的优势，具体表现如下。

(1) 让客人感觉到方便、舒适、亲切。客人一路劳顿来到酒店，能够坐下来在休息、喝茶、吃一些小吃的过程中完成入住登记手续的办理，的确是一件令人愉快的事。这可以使客人有到了酒店就是到了家的感觉，马上就有了亲切、舒适之感，而且坐着办理离店手续时，等待查房的时间不再显得漫长、枯燥和难耐。

(2) 体现了平等的观念，拉近了客人和酒店之间的距离。其实客人在酒店中并不愿意总被当作上帝，上帝和其他人之间有很大的距离感，酒店要创造一个“家外之家”，而任何人在家里都不是上帝，都不会产生距离感。客人也需要交流和沟通，或者说客人在很大程度上也需要和其他人平等交流。坐式服务中客人和前厅接待员都是坐着的，这会给客人有更多的家的感受，朋友般亲切的交流增加了酒店服务的人情味。

(3) 节省了员工不必要的体力消耗，减轻了员工的工作强度。从服务人员的角度来说，由站式服务到坐式服务本身就节约了很多的体力。这一方面是对服务人员体力上的关照，另一方面也体现了对服务人员的关心；不仅节省了服务人员不必要的体力消耗，而且会让服务人员感觉到自己的工作环境越来越好，酒店对员工的关照也越来越多，从而调动了员工的工作热情和工作积极性，使员工能在相对舒适的工作环境中以更为愉快的心情为客人提供优质的服务。

(4) 促使酒店服务思想观念的转变。在实际接待中，酒店应该以客人为中心，提供人性化的服务。坐式服务更多地考虑了客人的需求，能够更大程度地体现酒店的规格、档次。

二、坐式服务的不足之处

以上都是坐式服务给客人和酒店所带来的优势。但也有不少酒店在尝试坐式服务的过程中发现了一些不足的地方。

(1) 影响了入住登记的速度。坐着服务或者坐着接受服务，大家都会很自然地放慢速度。客人到酒店后总是希望能够在第一时间进入客房，而不是在总台享受。坐式服务或多或少地会影响到客人入住登记的速度，这与多数客人到酒店后的希望相违背。高档次的酒店入住登记手续的时间应该控制在两三分钟之内，如果客人是有预订的，酒店完全可以为客人进行预先登记，客人到酒店后只要在入住登记表上签名即可，这样就大大节省了入住登记的时间。在 2 分钟左右，甚至 1 分钟的时间，客人是无暇顾及喝茶的，要喝茶也会选择其他更合适的时间和场所。

(2) 如果是在客人入住或离店的高峰期，有可能会造成前厅的无秩序状态。在存在排队问题的情况下，总台客人有站有坐，而服务人员是坐着的，这势必会影响客人的心情，而且总台会显得混乱而没有章法。因此，提高入住登记和结账的速度才是解决问题的关键，这一点和提供坐式服务有矛盾。

(3) 坐式服务对大堂的要求较高。如果酒店以前没有采取坐式服务，而是后来才采



用的，这样在总台改造时的成本会比较高，而且改造后的前厅的空间、面积不一定能够满足坐式服务的要求。客人入住时接受坐式服务、在离店时也要接受坐式服务，否则会有人走茶凉的感觉。因此，前厅就要有足够的面积才可以满足坐式服务对空间和面积的要求。

(4) 会增加酒店经营的成本。这里的成本一方面指前厅改建或建设的成本，另一方面指提供坐式服务需要增加的服务成本。某酒店对自己的坐式服务是这样描述的："当客人到达酒店时，酒店服务经理会迎上前去引导客人落座在舒适的座椅上，然后给客人递上干净的毛巾，与此同时，总台服务员会马上起立、问候。客人边享用酒店准备的清醇的茶水和精美的糖果，边欣赏着优美的背景音乐，边办理入住登记手续。"由此可见，酒店要为坐式服务增加很多的人力资源成本，至少会多出一个或两个服务员提供服务，而且每个客人来到总台都要上茶、水果等，登记入住后又都要把台面重新整理整洁，这些都是需要成本的。

由此可见，坐式服务是有一定的适用条件的，并非对所有的酒店都适用。

三、坐式服务的适用条件

一般来说，酒店在具有以下条件时比较适用于坐式服务。

(1) 酒店具有一定的档次和接待规格。这样能够和提供坐式服务而增加的成本相吻合，不至于导致成本过高，而且酒店档次和客源结构直接相关。

(2) 有稳定的客源市场。稳定的客源市场会使酒店明确自己的客源，熟悉自己客源的需求和喜好，可以在入住时做好各种前期的准备工作，而且在这种情况下，客人多数是预订客人，可以提高 check-in 的速度。

(3) 酒店客房数量不是很多或酒店以商务客人、长住客人为主。这样在总台办理 check-in、check-out 的客人不是很多，在时间上不会太集中，更便于前厅坐式服务的提供和协调。

(4) 坐式服务应该和接待、收银一体化同时推出。如果酒店只有坐式服务而没有 one step 服务(一站式服务)，这样在办理手续时客人要不时站起来去办理其他的手续，来回几趟，坐式服务不但无法体现其优势，反而显得更为麻烦。坐式服务只有和接待、收银一体化同时推出才更能体现其优势。

总之，任何新的服务方式的出现，都有其特定的背景和一定的适用条件，酒店在采取跟随战略时切不可盲从。

(资料来源：邢夫敏.论坐式服务的适用性[J].管理科学文摘，2005，(1).)

案例 6—5

酒店房舍早计价方式的具体应用

根据酒店向客人收取的房费中是否包含餐费的标准来分类，酒店可以分为欧式计价





酒店(EP：European Plan，酒店客房价格仅包括客房住宿费，不含餐食费用)、美式计价酒店(AP：American Plan，酒店客房价格包括房租以及一日早、中、晚三餐的费用)、修正美式计价酒店(MAP：Modified American Plan，客人的早餐和晚餐包括在房费中，但不包括午餐)、欧陆式计价酒店(CP：Continental Plan，房价中包括欧陆式早餐和住宿费)和百慕大计价酒店(BP：Bermuda Plan，酒店房价包括住宿费及一顿丰盛的西式早餐)。

一、房含早计价中统计早餐的目的

目前多数商务型、度假型酒店在计价方式上采取了房含早的计价方式，即客人所交纳的房租中包括早餐，或者说客人在酒店住宿免费赠送早餐。早餐在客人入住时已经赠送，但餐饮部总会通过一定的方式来统计具体到餐厅用早餐的客人的数量，其主要目的有 3 个。第一，方便酒店财务统计客房和餐饮的收入。客人交纳的住宿费中，一部分是住宿费用，算作客房收入，另一部分是早餐的收入，酒店按收到的早餐券的数量划为餐饮收入；如果客人没有用早餐则其房费全部计入客房收入。第二，方便各个部门发放奖金。每月发放的奖金是和部门的收入密切联系在一起的，用早餐客人数量的统计，使餐饮和客房的收入情况更为明确，奖金的发放也更加公平合理。第三，早餐券的收取对客人也是一种约束，如标准间客人最多有 2 张早餐券，如果有第三个客人的话则需要支付早餐费才可以用早餐，这样酒店可以有效地进行成本管理与控制。

二、房含早的具体操作形式利弊分析

房含早的具体操作形式上有不同的选择。

一种形式是送早餐券。即根据客人的人数和客房类型来赠送早餐券。一般单人间或大床间送一张，标准间或豪华标准间送两张。客人用早餐时把早餐券交给餐厅服务员即可。这种方法最大的优点是使餐饮部的统计非常方便和准确。但这样操作也带来了一些不便：第一，前厅部在发放早餐券时，如果根据客人的住店天数和人数一次性发放，则给客人带来了不便。客人收到几天的早餐券需要好好保管，如果不小心把早餐券弄丢了，一般不会补发；此外，客人需要在每天用早餐之前检查自己是否携带。如果遇到客人提前离店，收回预发的早餐券存在一定的难度。第二，如果前厅部是每天发放早餐券的话，无论是从门缝中塞入还是放入客房的指定位置，都会增加酒店员工的工作量，而且客人不一定会注意到，如果客人没有找到又会打电话给总台，进一步增加了酒店的工作量。第三，如果早餐券的印刷质量不是很好的话则会影响酒店在客人心目中的形象；如果印刷质量很好的话则会增加酒店的成本。

房含早的另一种形式是在酒店的欢迎卡上打上早餐戳，即客人在入住登记时就在发给客人的欢迎卡上打上早餐戳，上面有客人抵离店的日期以及具体用早餐的餐厅名称和位置。同时提醒客人，在用早餐时需要出示欢迎卡，这种方式极大地方便了客人。同时，在餐饮收入和客房收入的分配上，前厅部按照客人入住登记时的情况在电脑中直接记录用餐人数，然后根据人数直接把一部分收入划拨到餐饮部。客人在用早餐时，餐厅服务员礼貌地请客人出示欢迎卡，可以在欢迎卡上做标记也可以不作，做标记是为了防止客



人二次使用欢迎卡用餐，不做标记是基于对客人的充分信任。相比之下，这种操作方法的不足之处是在统计具体的用餐人数上不如使用早餐券精确。但餐厅服务人员可以根据来用早餐的客人情况自行清点统计，经过一段时间后，把餐厅用早餐客人的具体情况和前厅部的记录进行比较，根据比较的结果来看是否采取更为密切的措施。

三、建议

对于高档次的酒店来说，方便客人是永远应该放在首位的。最好采取出示欢迎卡的形式，而且也不要在欢迎卡上做任何标记，这是基于对客人的基本信任。而且，从另一个角度来说，高档酒店客房的价格本身就比较高，餐饮成本与之相比只占了很小一部分，不对欢迎卡做标记会给客人留下被尊重、被信任的感觉，会对酒店留有更好的印象。同时，入住高档酒店的客人本身就具备比较高的素质，没有必要做太多的限制。客人一大早入住酒店时，前厅服务员主动提醒客人还有时间去餐厅用早餐(当天的)，第二天早上酒店仍然免费提供早餐的情况，尽管酒店的成本有所增加，但与这种极具人情味的做法所产生的效果和效益相比是微不足道的。

(资料来源：邢夫敏.酒店房含早计价方式的具体应用[J].酒店世界，2006，(5).)

6.3　酒店服务特色的提炼

随着市场竞争的加剧、消费者的日趋成熟，客人对酒店服务的要求也越来越高。服务特色是酒店提升竞争力的重要手段之一，提炼酒店服务特色，形成酒店特有的、与众不同的独特形象，将有利于客人的识别和选择，有利于为客人留下深刻的印象。这里的服务特色应该是酒店独有的，是符合目标顾客和市场需求的。拥有了不同于他人或优于他人的服务，也就突出了差异，如果这种服务特色不可模仿、不可替代，则会给酒店带来无尽的收益，无论是口碑上、形象上还是收入上的。提炼服务特色还有利于做好市场营销工作，有利于提高员工的自豪感和归属感。

案例 6—6

书香主题连锁酒店的主题和特色

一、装饰风格

装饰风格之于酒店在于营造顾客的消费环境。酒店产品价值的实现是通过在特定的环境中由人的服务让顾客获得满足和体验，它是无形产品有形化的过程。书香主题连锁酒店(以下简称“书香”)作为一个文化主题酒店，它以博大精深的华夏文明为底蕴，植根于中国文人文化的清逸、优雅，融入苏州古典园林及建筑的工艺和意境，为宾客营造了一个精致温雅、诗情画意的起居空间，成为繁华都市中的一片净土。

书香叠山理水造景，亭、台、廊、轩点缀，字画楹联点睛，花窗、雕刻为饰，明、



清传统家具以陈，青、白、灰为底而又七彩相间，用心营造清新淡雅，诗情画意的装饰风格。强调古典与时尚的统一，运用中国水墨画之写意(即求神似而不求形的原则)把握店与店之间风格的统一，情调一致而又因地制宜、别开生面。

二、企业文化

酒店产品的另一个核心要素是人，也就是酒店员工。不同的企业文化塑造不一样的员工队伍，不同员工队伍提供不同特色的服务产品。书香把“诗礼之家、书香传世”作为它的愿景：诗是学问，是修养，是一种优雅与艺术；礼是品德操守，是行为规范与仁爱，更是社会责任；诗礼并重是书香文化对中国文化的传承与演绎。由此提炼出“明德惟馨、知书达理、臻于至善、卓尔不群”的核心价值观。书香集团已形成一套行之有效的企业文化管理体系和应用方法，建立了比较完善的组织网络、管理机制，以及基于书香文化理念的制度体系、薪酬和绩效考核体系、卓有成效的宣传培训、丰富多彩的主题活动、强有力的企业文化传播平台等。企业文化建设作为书香未来发展的核心战略之一，对书香品牌塑造和持续发展将发挥越来越大的作用。

三、特色服务

特色服务包括特色服务产品、特色服务流程以及特色服务活动。

特色服务产品是以演绎中国文人精致生活方式的“五香”为特点，书香、茶香、食香、薰香、花香是为五香。无论是在藏书颇丰的书吧还是在配置了书籍、读物的大堂、客房，在书香总能体会到红袖添香夜读书的雅趣，随处可见的现代书画家的字画楹联为宾客平添了雅兴。书香以茶为媒，以茶会友，以茶款客，以茶留客，每天有欢迎茶、下午茶、餐前茶，春夏有花茶、绿茶，秋冬有乌龙茶、红茶，养生有白茶、普洱茶，还有茶点、茶食、茶宴、茶文化节。书香特设“江南食府”，凝结了食不厌精、脍不厌细的江南食文化精髓，以淮扬、苏帮、杭帮等江南菜系为基础，融粤菜、地方菜于一体，形成四时分明、用料讲究、精工细作、色香味俱全的鲜明特色，正所谓“浸润江封解醉侯，荟萃百味有奇香”。

特色服务流程是针对书香特定的客户群设计的迎宾程序、夜床程序、VIP接待程序以及儒林会常客计划等涉及所有服务细节的操作程序。

特色服务活动是每年策划、统一推行的主题活动，如今年开展的“我尽心、您如意”优质服务活动、“书香低碳行”环保行动、“书香安康图书馆”公益活动等。

(资料来源：书香连锁酒店)

案例 6—7

“用心做事”新亮点，优质服务上水平

当苏州市桃园度假村(以下简称“桃园”)在2009年实现四星级酒店挂牌时，一贯坚持创业进取，追求卓越的桃园人并未沾沾自喜，而是更加意识到自身与先进酒店之间的

差距；更加意识到行业竞争不断加剧的压力和市场形势风云变幻的危机，清醒地认识到只有不断把自身做好、做优、做强，才能在市场中立足，在竞争中成长。为此，酒店又站在新的高度，及时提出了桃园必须走品牌化发展之路，并于 2010 年初确立了打造桃园“优美环境”、“优质服务”两个品牌的 3 年工作目标。

为了实现这一目标，桃园人把目光瞄准了国内民族品牌的佼佼者——青岛海景花园酒店，组织全体管理人员赴海景学习体验，海景人“以情服务，用心做事”的服务理念给了桃园人很大的启发。桃园借鉴海景的先进经验，从 2010 年 4 月起，在酒店广泛开展“用心服务”活动，要求广大员工牢牢把握让宾客满意、惊喜和感动的 3 个服务机会，处处想在宾客前，事事做在宾客先，用桃园人的真心、爱心和细心来服务好每一位来桃园的宾客。

为了保证活动的顺利开展，酒店先后制定了“用心做事范畴”、“各部门‘用心做事’考核指标和奖惩办法”等新制度，引导员工对照范畴积极寻找“用心做事”的机会，激励各部门努力完成更多的“用心做事”的案例。广大员工积极投入用心做事活动之中，服务中注意观察，客人一踏进酒店，服务员就会热情相迎；客人有个性需求时，服务员就会千方百计去满足；客人有困难时，服务员就会主动去帮助解决，积极为宾客排忧解难，抓住 3 个服务机会，让宾客满意、惊喜和感动。酒店用心服务案例层出不穷，反映出桃园人一切以客为尊，把方便留给客人，把困难留给自己的亲情化服务理念，以情服务、用心做事蔚然成风，大家齐心协力创品牌，聚精会神抓服务，极大地推进了酒店品牌化建设活动不断取得新成绩。如今，“用心做事”已成酒店优质服务的一大特色和一块亮丽品牌，受到了广大宾客的普遍赞誉。

附：关于界定用心做事范畴的规定(试行)

为了提升酒店的服务质量，更好地引导员工为宾客用心做事，特对员工用心做事的界定和考核做如下规定。

一、属于用心做事范畴的

1. 满足宾客提出的需求方面

(1) 属于酒店应向宾客提供的服务项目，但不属于本部门服务范畴的；在不影响本岗位的正常工作情况下解决的事。例如，为客人订餐或订房、把客人引领到相应的酒店服务场所或位置，本酒店房间已满时帮助客人在其他酒店解决等。

(2) 虽不属于酒店应向宾客提供的服务项目，但员工利用自己的休息时间，或请休息的同事，或通过上级安排他人帮忙解决的。例如，为客人购买机票或外购物品、陪客人外出、帮客人修理物品，如包、鞋、拉链等。

2. 满足宾客个性化需求方面

不是通过相关部门提供的信息，而是在对客服务过程中，通过认真用心观察、倾听，或通过查询客史档案发现客人常规和个性化的需求，主动给予满足，使客人感觉到像在家里有亲人照顾一样。

(1) 能够对老年人、行走不便的客人(包括孕妇、小孩)，根据其生活活动和起居方面的习惯，提供相应的设备设施并给予关照。

(2) 对客人特殊的忌讳和喜好，在服务中给予体现。尤其是客人特别忌讳的、特殊的风俗习惯或每次不可缺少的食品和饮品，如客人忌猪肉、忌酸辣甜或喜酸辣甜，喜欢吃某种水果、喝某种饮料、睡某种枕头、忌讳或喜欢某种房型(含无烟房)等。

(3) 通过查询客史档案发现客人的常规和个性化需求并给予满足的，用心做事计入用心做事量化范畴，但不参与评奖。

3. 细微服务方面

不是通过相关部门和上级提供的个性化信息，而是在对客服务过程中，通过认真、用心观察，倾听客人生活当中的细小环节，发现客人潜在的需求，给予相应的服务，使客人体验到“细微之处见真情”。例如，客人喜欢坐哪个座位；在客人生日时提供食品、饮料、鲜花；通过客人自带药品，观察和询问得知客人患了某种疾病，给客人提供有利于身体恢复和健康的食品和用品；客人自带的药品或洗漱用品用完后，为客人外出购买补充；见客人饮酒过多，主动为客人提供醒酒的饮品；对饮酒过多的客人主动给予生活上的照顾；为客人洗补、叠放、烘干衣服；帮助客人提拿较重的行李(行李员除外)，并为客人送到客房或车上等。

4. 帮助客人解决困难方面

在客人看来不属于酒店服务范畴，解决起来难度较大，但酒店克服了许多困难，最终为客人办到，致使客人感动。例如，为客人在店外做导游；由于客人对苏州不熟悉，陪同客人外出办事(购物)；见到客人生病或有困难时给予满足，帮助联系予以解决。

5. 其他方面

上述范围未涉及，但员工在服务工作中又创造了让顾客(员工)惊喜、感动的事例。

二、不列入用心做事范畴的

(1) 凡是在相关部门信息中已记载的常规和个性化的需求，在服务中给予满足。例如，客人的民族风俗、宗教信仰、忌酸辣甜或喜酸辣甜、吃某种水果、喝某种饮料、喜好看某种报纸、睡某种枕头、忌讳或喜欢某种房型(含无烟房)、客人生日时喜欢哪些食品、饮料、鲜花等。

(2) 属于本部门尤其是本岗位工作范畴的。对员工本人在体力、能力和规定时间内完全可以独立完成的，给予帮助的，不属于用心做事范畴。

(3) 对客人用心做事凡是无法落实房号(含宴会单间、餐厅桌号)，如没有姓名、时间、地点和所做用心做事的具体情节的不列入用心做事量化范畴。

三、用心做事的奖励方案

用心做事的奖励方案见表 6-4。

表 6-4　用心做事的奖励方案

奖　项	内　　容	分值/(分/件)	奖励等级	条　　件	金额/元
亲情待客类	在对客服务过程中，充分体现以亲情感动宾客，使宾客在桃园能真正享受到无微不至的关怀和关爱	1	特等奖	当月累计达 10 分	300
延伸服务类	想在宾客前、做在宾客前，以最大的努力给宾客一个满意的结果	3	一等奖	当月累计达 8 分	150
排忧解难类	在宾客看来不属于酒店的服务范畴，解决起来难度较大，但酒店克服了许多困难，最终为宾客办到，使宾客感动	2	二等奖	当月累计达 5 分	100
舍己为客类	在对客服务过程中，为了帮客人解决困难、满足客人需求而牺牲个人利益，如放弃个人休息等不计个人得失行为	2	三等奖	当月累计达 3 分	50
服务艺术类	在对客服务过程中，通过认真、用心观察，倾听客人生活当中的细小环节，发现客人潜在的需求，给予相应的服务，使客人体验到“细微之处见真情”	3	四等奖	当月累计达 1 分	20
敬业忘我类	在对客服务过程中，以自身积极、忘我的工作态度，使宾客得到满意的结果	2			
拾金不昧类	在对客服务过程中，拾到物品能急宾客之所急，千方百计找寻失主，并及时归还	1			
情暖员工类	以桃园的真情，使员工在桃园能真正享受到家人般的温暖	1			

四、对用心做事量化考核程序

1. 考核标准

根据各部门用心做事量化核算标准进行审核。

2. 考核载体

个人典型用心做事事例表、用心做事台账。

3. 考核目的

员工对企业文化的认同、领悟、渗透、行动，最终结果就体现在用心做事事例中，

给宾客留下美好印象和值得回味的服务事例内涵都在用心做事中。保证员工用心做事数量，以数量来提升服务质量。

4. 考核步骤

(1) 用心做事的量化以一周为一个周期，各部门将上周用心做事的事例经汇总后，于每周六中午12:00之前上交办公室，并由办公室对上交事例进行初审。

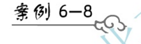
(2) 将初审后的用心做事的事例于下周例会中进行审核后予以公布，于月底进行汇总，评出当月各等次的奖励，并于次月上旬兑现奖励。

(3) 该办法前期启动作为试运行，有效期至2010年12月31日，2011年再根据实施情况予以调整。

(资料来源：苏州市桃园度假村)

6.4 酒店服务效率的提升

酒店服务质量的高低取决于酒店的环境质量、产品质量和服务质量，而酒店的服务效率是能够体现酒店服务质量的重要组成部分。每个来酒店的客人都希望能够得到及时有效的服务，所以酒店在管理标准中都会有一些服务时间限制的规定，有些规定通过服务员自身素质的提高、服务技能的提升可以实现，但在很多种情况下，服务效率的提升需要酒店各个部门的共同努力。因为酒店的对客服务是环环相扣的，不是一个人能够完成，也不是一个部门能够完成，而往往是需要酒店各个部门所有员工的共同努力才能实现。

案例6-8 

提高客人入住速度的探讨

在客人入住酒店时，前厅部往往不能及时地为客人安排房间，致使客人等候时间过长，影响了客人对酒店服务质量的评价。

一、入住速度慢的原因分析

客人抵达酒店后，往往不能在规定时间内入住登记。酒店入住速度较慢的原因主要有如下5点。

1. 有房间，但与预订的类型或房号不符

酒店在客人预订时采取了分层预订的方法，为了使客人预订后对酒店有认同感、确认感和亲切感，把预订的客房的房间号码告诉了客人。客人抵店后，有同种类型的房间，但房号不同，尽管没有什么区别，但因为客人事先知道了房号，更改后客人会认为是换房，在心理上，会感觉酒店的服务质量不够优秀。

2. 客人的住房要求发生变化

客人因为各种原因，在抵达酒店时才被告知酒店改变了住房要求，包括改变房间类

型或者改变房间数量。对于数量减少，问题不大，最多是酒店减少了营业收入；但增加客房或者改变房间类型都可能使酒店措手不及，尤其是对房间数量不算很多、又有不同种类客房的酒店，更是如此。

3. 房间处于转化状态

由于旺季或者上午的入住高峰，往往会出现客人离店和抵店的交叉。客人抵店后，房间是有，但客人刚刚离店，还没有来得及清扫。

4. 客房状态的信息有误

由于信息传递的不够及时或者是信息传递的失误，会出现客房的实际房态和酒店系统中出现的房态不一致的情况。有时房间是没有客人在住的空房、走客房，而系统中却显示有在住客人，从而影响了出租，影响了为客人办理入住手续的及时性。

5. 员工操作不熟练

客人入住慢的原因还可能是因为员工的不熟练。总台员工不熟悉如何办理入住登记手续、不熟悉设备的正确操作都会影响到为客人办理入住的速度；客房部清扫服务员如果是新手，清扫客房的速度就会慢，从而导致客人等待房间转换的时间更长。

二、提高入住速度的对策建议

根据以上原因，建议酒店采取以下措施来解决客人入住的速度问题。

1. 采取科学合理的预订方法

从预订时是否告诉客人房间号码的角度来说，可以分为分层预订(告诉客人房间号码)和分类预订(不告诉客人房间号码，只告诉其预订的房间类型)。酒店一般应尽量采取分类预订的方法，对特殊要求或 VIP 才会告知其房间号码。这样做的优势主要为可以增加酒店排房的余地和主动性。

对于散客，一般在其抵达时根据酒店当时的客房出租状况临时安排房间。对于团体客人，需要提前 3 天根据酒店情况排房，一旦排定告知团队就不要换房。

2. 保证用房信息的准确性

客房信息的准确性对提高客人的入住速度非常重要，如果能够准确把握，有利于酒店事前做好准备，而不至于一旦住房信息发生较大变化就使酒店措手不及、难以安排。

1) 及时核对客人的住房要求

及时核对客人的住房要求，可以了解客人用房信息的变化，减少预订变更、取消和未到现象发生后给酒店造成的损失。

对于团体客人的预订，负责预订的部门应该指定专人及时跟进客人的要求，预订变更的情况要及时记录，并对自己的跟单情况有清楚的记录，知道各个团体客人的初次联系情况(联系时间、联系人及其联系方式、联系内容、达成的一致意见和悬而未决的问题)、过程联系情况、具体安排的敲定结果等。最后应提前 3 天做最后的落实，以保证客人抵店时间和用房等要求的准确性和及时性。

协议单位的团体客人，应签订用房协议，具体规定双方的权利和义务。对方应按协



议的要求，在预订情况发生变化时规定提前的时间(根据酒店给予的优惠程度和对方所预订的客房数量来协商规定提前的时间)并通知酒店，否则协议单位要承担一部分责任。

对于有预订的散客，酒店应该在客人入住的前 1～3 天，由相关人员通过电话方式核对、确认客人的住房要求，以便更好地为客人服务。

2) 准确掌握在店客人离店的时间

准确掌握在店客人的离店时间非常重要，一方面，酒店可以做好为客人服务的准备，包括准备好账单、及时安排行李员为客人搬运行李、提前为客人安排车辆等；另一方面，在旅游旺季，可以做好即将入住的客人的排房工作，打好离店和入住的时间差，安排好房间的清扫工作，提高为下一批客人服务的速度和质量。

客人的离店时间在预订和入住时都可以选择合适的机会进行确认。从为客人服务的角度，委婉地询问客人相对准确的离店时间。对于团体客人，他们一般会有一些后续安排，从离店的角度来说，更需要事前做好准备工作，团队联系人会理解询问的目的，而且有些情况下，团队联系人会主动告诉酒店团队的离店时间。

3. 做好培训工作，提供服务质量

在提高客人的入住速度上，需要做好以下两个方面的培训工作。

(1) 对前厅员工的培训。主要有如何排房、定房价，如何为客人办理入住登记手续，如何做好预订工作，如何处理突发事件等。其中，对排房的培训很重要。

(2) 对客房员工的培训。主要培训如何迅速、及时、准确、合格地清扫房间，如何快速、准确查房等。

4. 合理安排客房的清扫工作

1) 合理安排清扫客房的顺序

在旅游旺季，客房的清扫顺序一般为走客房、空房、优先打扫房、住客房、常包房，但对于已抵店客人需要的房间一定优先打扫，以减少客人的等候时间。

2) 改进放房规定

一般情况下，服务员客房清扫完毕后自查，然后交与领班查房，合格后放房。在忙时，中、高级服务员(资深服务员)做好房间可以直接放房，报办公室更改房态。一般员工必须交领班查房后放房。当然，为提高客房的合格率，应采取相应的激励机制，对不需要查房和合格率高的员工进行奖励。

5. 做好团队客人抵店前的准备工作

1) 准确掌握团体客人的信息

团体客人的具体抵店时间、用房数量和种类、行李的多少，团体客人的联系人(团队联络员)及其联系方式等在团队抵店之前一定要掌握清楚。

2) 事前排房、制作钥匙信封

客人抵店前按照要求排房，分配房间。制作钥匙信封，装好房卡、早餐券、团队安排表等，信封上注明团队代号和房号，按照顺序排列整齐。

6. 及时核对房态，确保房态的正确性

前厅与客房要经常核对房态，确保房态的准确性，提高服务速度。

(资料来源：邢夫敏．如何提高客人入住速度[J]．酒店现代化，2006，(10).)

6.5　酒店物品遗失的法律问题

酒店在经营过程中或多或少会遇到一些法律问题，除了大酒店有法律顾问的情况外，还要求酒店的从业人员懂得基本的法律知识，如《中华人民共和国合同法》、《中华人民共和国消费者权益保护法》、《旅馆业治安管理办法》等普遍适用的法律制度和旅游行业的法律规范。这样一方面可以在工作时预防出现问题，如签订有效的合同，注意合同中的免责条款和格式条款；另一方面可以保护酒店的合法权益；同时还可以避免侵犯消费者权益的行为出现。本部分的两个案例专门针对了酒店客人物品丢失讲述法律责任归属问题。

案例 6—9

酒店客人物品的管理及其灭失的责任归属

酒店的客人应该包括住店客人和非住店客人(专门来用餐的客人或因其他原因到酒店来的客人)。酒店一般只对住店客人的物品有保管的义务，但由于种种原因，有时酒店也会为非住店客人保管物品。无论是哪种情况，酒店只要保管了客人的物品就要保证客人物品的安全，在物品出现不安全的情况下就应该对客人物品的损坏或灭失承担责任。

酒店客人的物品一般可以分为三类：客人随身携带的物品、客人需要寄存的物品(一般是行李)、客人的贵重物品。本文就客人这三种物品管理的安全性及其责任归属做一番讨论。

一、客人随身携带物品的管理及其灭失责任归属

客人随身携带的物品，客人本身就有保管的责任，但要看物品丢失的具体情况。

如果物品是在酒店客房中丢失的，而且客房房门或窗子有被撬的痕迹，则酒店应负有主要责任。因为既然客人入住的酒店，酒店和客人之间就形成了一种合同关系，即租赁和服务的关系，酒店所提供的产品——客房就应该是合格的产品，酒店就应该为客人提供一个安全的住宿环境。根据《中华人民共和国民法通则》、《中华人民共和国消费者权益保护法》和《中华人民共和国合同法》的规定，酒店有责任在客人入住时提醒对方要注意安全，如果酒店没有做到这一点则是失职，客人有权要求赔偿。在确系酒店责任引发客人失窃的情况下，酒店应该负有全部责任。但全部责任有多少，酒店到底负有多少责任，即客人具体能够得到多少赔偿，则不能听客人对物品价值描述的一面之词，要



看客人能否证明自己的物品的确具有多少价值；但一般客人在住酒店之前客人不可能对自己所携带物品的价值事先进行证明，而且也无法证明。

按照国际上的惯例：入住酒店丢失了现金，酒店不予赔偿；物品赔偿则有一个最高限额。但最高限额的规定在国际上有其存在的理由，如客人衣物在洗涤过程中出现严重损坏或丢失的，按照国际管理，应该按洗衣费用的10倍进行赔偿，但在其他很多国家，洗衣费用的10倍和客人衣物的价值基本一致，而在我国，洗衣费用的10倍和衣物本身的价值有时会相差甚远。不同的国家有不同的国情，是否适合使用国际惯例还要看具体的情况。在这种情况下，酒店和客人双方应该本着真诚友善的原则进行协商。

如果是由于客人自己的原因而丢失了钱物，酒店则有义务协助公安部门取证调查，根据调查结果来具体分析酒店是否进行赔偿。如果客人对在酒店期间物品的丢失自己也不清楚是什么时间、什么地点，一般情况下无法向酒店索赔，而且客人对自己随身携带的物品有看管的责任。或许也有物品是在酒店之外丢失的。

二、酒店寄存物品的管理及其灭失责任归属

酒店对客人一般物品的管理一般采取的是行李寄存的方式。从安全性的角度来说在办理行李寄存的手续时需要注意以下两个问题。

(1) 所有客人的行李寄存都要办理行李寄存的手续。

(2) 要有快速而完善的行李寄存手续。

有些酒店对长住客人的行李寄存非常随意，没有规定一定要填写行李寄存单，有的酒店是规定了但对于特殊的客人没有严格执行。客人领取行李凭的就是一张脸，结果在行李员交接班时往往会出现行李不能及时领取的情况。为了保证客人行李的安全，也为了方便客人，同时也为了方便酒店的工作，对所有的行李寄存都应该有严格的办理手续。

现在有的酒店办理行李寄存时，要填写行李寄存单。行李寄存单有一式两联的，也有分有上、下两部分的。有一次到西安某三星级酒店，寄存行李时，服务员要求在上下联上均签上姓名。服务热情周到，但寄存的行李却未必安全。当客人丢失行李寄存单，拾获者就可以凭行李寄存单领取行李。所以正确的做法是，客人在寄存行李时只在其中一联上签名，在领取行李时在另一联上(即凭证上)签名，行李员在帮客人领取行李时，可以巧妙地核对前后两次的签名是否一致。这样就可以预防行李单丢失或者失窃后行李被冒用的可能性。

客人办理行李寄存手续，就形成了一种委托管理关系。客人已经寄存的行李丢失，酒店方应负赔偿责任。但以这种形式所签订的合同中有格式条款的内容，最典型的是规定免责条款，从而损害了消费者的合法权益。当物品丢失但有符合格式条款中的免责内容时，客人和酒店之间往往会发生争议。

根据《中华人民共和国合同法》第39条至第41条的规定，对格式条款有以下特殊规范：(1)采用格式条款订立合同的，提供格式条款的一方应当遵循公平原则确定当事人之间的权利和义务，并采取合理的方式提请对方注意免除或者限制其责任的条款，按照

对方的要求，对条款予以说明；(2)格式条款存在提供格式条款一方免除其责任、加重对方责任、排除对方主要权利等情形的，该条款无效；(3)对格式条款的理解发生争议的，应当按照通常理解予以解释。对格式条款有两种以上解释的，应当作出不利于提供格式条款一方的解释。格式条款与非格式条款不一致的，应当采用非格式条款。

据此，在行李寄存时，酒店方有义务提醒客人注意寄存行李的有关注意事项以及酒店的免责条款，同时提醒客人妥善保管寄存单。如果酒店方尽到了提醒的义务，而且行李寄存的程序不存在漏洞，因行李寄存单丢失而致使行李被冒领，酒店可以减轻或者免除责任。

三、贵重物品寄存管理及其灭失责任归属

酒店的贵重物品寄存一般有 3 种形式：其一，有条件一般的酒店，贵重物品寄存于总台，由总台服务员代为保管，锁于抽屉或者大的不分隔的大保险柜里；其二，在总台设贵重物品保管处，每位客人寄存物品时启用一个贵重物品保险箱；其三，酒店客房里配备保险柜，客人可以自行设置密码，随时取用。

酒店客房内设有保险柜，贵重物品由客人自行存取，由外部因素而导致物品丢失的可能性比较小。但多数酒店客房保险柜放在衣橱的下层，客人使用很不方便，希望能有更人性化的设计。

贵重物品一旦交由总台保管，客人和酒店之间就建立了托管关系，如果发生物品毁坏或者灭失，酒店必须赔偿。但保管人是无偿保管，且能证明自己没有过失的，不承担损坏或灭失的赔偿责任。

酒店为客人保管物品，包括贵重物品保管，都不再收取费用，因此，出现寄存物品丢失时，酒店往往以无偿保管为由要求减轻或者免除责任。但从消费者的角度来看，房租中包含了物品寄存保管的费用，保管不是无偿的，所以酒店不能以无偿为由要求减免责任。

为了确保贵重物品的安全，主要措施如下。第一，酒店要有安全可靠的寄存程序。目前酒店所采用的填写正卡和副卡的制度就是很好的方法，同时要对记录卡妥善保管。第二，客人必须亲自存取。第三，必须严格、正确、认真地核对客人签名。第四，保管好总钥匙，做好交接记录。如果条件允许，酒店最好有单独的房间放置保险箱供客人使用。第五，严格执行两把钥匙的制度，客人、酒店各执一把，只有两把钥匙同时使用才能打开保险箱。第六，配备素质好的服务人员。

关于贵重物品丢失的责任归属及我国酒店实践的具体案例参见《酒店客人贵重物品丢失责任归属的探讨》。

(资料来源：邢夫敏.酒店客人物品的管理及其灭失的责任归属[J].中国酒店，2005，(6).)

案例 6-10

酒店客人贵重物品丢失责任归属的探讨

贵重物品一般涉及金额较大，应该予以高度重视。贵重物品丢失时的责任归属问题，





目前相关的法律法规没有明确的规定，酒店和客人往往站在自己的立场来考虑和衡量，解决问题时存在较大的争议。本文根据《中华人民共和国合同法》、《中华人民共和国消费者权益保护法》、《中华人民共和国民法通则》等相关法律条款的内容，并借鉴了国外有关法律和国际惯例，对酒店客人贵重物品丢失的不同情况的责任归属问题进行探讨和分析。

一、客人随身携带的贵重物品丢失的责任归属

客人随身携带的物品中有些是贵重物品，如笔记本电脑、手机、现金等。此类物品丢失的责任归属要分析具体情况。

(1) 贵重物品是在酒店客房内丢失的，而且客房房门或窗子有被撬过的痕迹。

此种情况下客人贵重物品的丢失，酒店应负有主要责任。因为既然客人入住了酒店，办理了入住登记手续，酒店和客人之间就形成了住宿合同关系，酒店就应该为客人提供一个安全的住宿环境。

根据《中华人民共和国民法通则》、《中华人民共和国消费者权益保护法》和《中华人民共和国合同法》的相关规定，酒店有义务提醒客人注意安全，在这种情况下出现物品的毁坏或灭失，客人有权要求赔偿。在确系酒店责任引发客人贵重物品失窃时，酒店应该负有全部责任。至于赔偿多少，则要看客人能否证明自己携带物品的价值；而客人在入住酒店前不可能对自己所携带物品的价值事先进行证明，而且也无法证明。

目前酒店往往规定：“贵重物品需要寄存，否则概不负责”。这种形式的合同中有属于格式条款的内容，提供格式条款的酒店方往往在合同中规定有利于自己而不利于客人的条款，最典型的是免责条款，从而损害了消费者的合法权益。

《中华人民共和国消费者权益保护法》第 24 条对“声明”作了专门规定：“经营者不得以格式合同、通知、声明、店堂告示等方式作出对消费者不公平、不合理的规定，或者减轻、免除其损害消费者合法权益应当承担的民事责任。格式合同、通知、声明、店堂告示等含有前款所列内容的，其内容无效。”

据此，在客人入住酒店时，酒店方有义务提醒客人贵重物品保管的有关注意事项以及酒店的免责条款。如果酒店尽到了告知义务，客人随身携带的贵重物品丢失时，酒店可以减轻责任；但由于随身携带的贵重物品不便寄存，酒店即使作了声明也不能免除责任。然而，如果酒店没有尽到告知义务，则酒店需要承担的责任更多。此种情况下，酒店和客人双方应该本着真诚友善、积极协商的原则进行解决。

(2) 贵重物品是在酒店客房内丢失的，但没有发现客房房门或窗子有被撬过的痕迹。

发生此种情况，如果属于酒店管理的失误，如服务人员在没有识别客人真实身份的情况下为客人打开房门、或在服务人员打扫房间时有不法分子趁机混入、或内部人员作案等，酒店应对客人的损失进行赔偿；如果属于客人原因，如客人未关房门外出、钥匙交给他人等，则酒店不负有赔偿责任；如果是双方原因所致，应该共同承担责任；情况

比较复杂、严重的，酒店则有义务协助公安部门取证调查，根据调查结果来确定酒店是否进行赔偿。

二、寄存于总台贵重物品保管处的贵重物品丢失的责任归属

根据《中华人民共和国合同法》第 374 条规定："保管期间，因保管人保管不善造成保管物毁损、灭失的，保管人应当承担损害赔偿责任，但保管是无偿的，保管人证明自己没有重大过失的，不承担损害赔偿责任。"

现在酒店的情况是，酒店对客人贵重物品的保管不必支付额外费用。因此，出现寄存的贵重物品丢失时，酒店往往以无偿保管为由要求减轻或免除责任。而事实是，客人在入住酒店时已经交纳了费用，其中应该包括物品寄存的费用，实际上保管也不是无偿的，酒店不能以无偿为由要求减免责任。如果酒店是为非住店客人提供免费的物品保管，则可视为无偿保管，物品有损坏或灭失时，如果酒店方能够证明自己没有重大过失，则可以减轻或免除责任。

关于贵重物品丢失的赔偿，按照国际酒店协会于 1981 年通过的《国际酒店法》的有关规定："如果客人及时得到报告，酒店对贵重物品的赔偿应有合理的限度"。《德国民法典》的债务关系法一编中规定了"旅店主处物的携入"，法律中规定旅店主应对客人携入物的丧失、毁坏或损坏进行赔偿，除非该损坏是客人、客人的陪同人员或接纳同住的人员造成的，或者是由物的自然属性或不可抗力引起的。旅店主的责任限额为 1 天住宿费用的 100 倍，但不得低于 1 000 德国马克，最高不超过 6 000 马克；对金钱、有价证券和珠宝，最高的赔偿限额为 1 500 马克。

《中华人民共和国合同法》第 375 条规定："寄存人寄存货币、有价证券或者其他贵重物品的，应当向保管人声明，由保管人验收或者封存。寄存人未声明的，该物品毁损、灭失后，保管人可以按照一般物品予以赔偿。"

我国的实际情况是，酒店在为客人保管贵重物品时，不要求客人声明寄存的贵重物品的内容和价值，客人也不会专门声明，酒店无法预知客人的财产数额。如果酒店对客人所丢失的贵重物品一律负有责任，对酒店显然不够公平，会使酒店面临不可预知的风险。在缺乏相应法律规范的前提下，另外的一种极端情况是酒店推卸责任，尤其是在案件移交公安机关时，酒店往往要求破案后才处理客人的财产损失，使客人不能得到及时的民事赔偿。按照《中华人民共和国消费者权益保护法》的规定，求偿权是消费者一项基本权利。法律规定的赔偿主体和顺序是，消费者在接受服务时其合法权益受损害的可以向服务者要求赔偿。据此，客人在酒店期间物品毁坏或灭失时有权向酒店要求赔偿，酒店则可以根据情况向第三方追偿。

三、存放于客房内小保管箱的贵重物品丢失的责任归属

酒店客房内配备保险柜，贵重物品由客人自行存放，可以方便客人、减轻总台服务员的工作量，同时也能够体现酒店的硬件水平和服务水准。此种情况下，由于外部因素物品丢失的可能性很小，一旦发生则可能属于入室盗窃案件，可交由公安机关处理，其



中的关键问题和客人随身携带的贵重物品丢失的情况相同。此时，酒店应积极协助公安机关破案，客人可以向酒店要求赔偿，问题的焦点仍然是客人所存放的贵重物品的价值。

四、结论与启示

相关法规对住店客人贵重物品丢失没有明确规定的情况下，要努力提高客人贵重物品管理的安全性，加强我国相关法律法规的建设。

从客人角度来说，一是要有安全意识，尽量避免携带大量现金或其他贵重物品；二是带数量较多的现金或贵重物品时，要尽量寄存到总台贵重物品保管处；三是办理贵重物品寄存时要注意程序，数额较大时可以事先声明；四是一旦丢失要及时报告，取得酒店的协助，并配合公安机关调查；五是客人在酒店中丢失贵重物品时可以向酒店要求赔偿。

从酒店角度来说，一是要尽到告知义务，必要时在明显位置张贴警示牌；二是要加强安全管理，注意防盗；三是注意免责条款，如在不可抗力情况下发生意外，酒店可以不予赔偿，但要积极取证；四是要尽量转移风险，酒店可以投保公共责任险；五是需要公安机关介入的要积极配合。

(资料来源：邢夫敏，邹益民．酒店客人贵重物品丢失责任归属的探讨[J]．技术经济与管理研究，2005，(5).)

思考题

1．阅读以下格林豪泰酒店的4S经营理念，并回答问题。

格林豪泰的4S理念

格林豪泰(Green Tree Inn)酒店(上海)有限公司(以下简称“格林豪泰”)是由美国APH(安费诺)公司、美国George Realty、中国台湾大同集团、统一投资集团的股东和其他若干跨国集团联手创办的。格林豪泰力求在中国打造商务酒店连锁的第一品牌，把格林豪泰品牌和服务输出到全国各地，为客户真正做到两星的价格、五星的服务。“超健康、超舒适、超价值、超期望”(4S)是格林豪泰的重要经营理念之一。

超健康(Superior healthy)。在对待客户上，充分关注客人对健康生活的需求细节，从节能环保的设计、健康空调的选择、客房的静音程度，到绿色食品的采购与健康美食的制作等都体现了格林豪泰对人性的极大尊重；在对待员工上，格林豪泰关注每一个员工的健康发展，致力于创造家庭式的工作氛围，以关注全体员工身心健康为己任，为员工提供健康的工作空间。

超舒适(Superior comfort)。在对待客户上,从人体工程学角度出发，从提供高低枕头、卫生间的设计、餐厅的环境、服务用品与全棉制品的采购、高速电缆光纤的铺设，到整个酒店的色调都给客人舒适的感受；在对待员工上，从绿色的工作环境，到员工食堂的

饮食、员工宿舍，格林豪泰致力于为员工创造温馨、舒适的工作环境。

超价值(Superior value)。在对待客户上,从客房餐饮环境，到旅居生活必需的一些自助服务设施，客人只需要付出经济型酒店的费用就可以享受到超价值的高星商务酒店的服务；在对待员工上，公司关注员工的精神需求，帮助员工制定职业生涯规划，并提供发展的平台，帮助员工实现人生价值。

超期望(Surpassing expectations)。在对待客户上，格林豪泰深入研究商务旅行客人的需求与期望，然后通过精致的客房与餐饮设计、便利服务设施的提供、员工对服务细节的关注，让客人有超出其实际预期的感受，即二星的期望，五星的体验；在对待员工上，格林豪泰是一个不断学习、创新的平台，工作在格林豪泰，每个员工的成长都会大大高于其实际心理预期。

请从“以人为本”的角度对格林豪泰的4S经营理念进行综合评价。

2．阅读以下苏州胥城大厦创新的案例，并回答问题。

创新——让老饭店焕发活力

苏州胥城大厦是一家星级的涉外商务旅游饭店，是世界金钥匙酒店联盟创始会员。大厦不仅因为其古朴典雅的建筑备受世人瞩目，更因其所独具的浓郁的人文气息、深厚的文化底蕴、一流的服务而享有很高的知名度和美誉度，成为苏州这座具有2 500年历史名城的一道亮丽风景。

然而经历了23年风风雨雨的四星级老牌饭店，胥城大厦在新一轮的转型升级中也面临着许多难题，如设施陈旧、人员老化、机制不活等，在一定程度上制约着企业的快速发展。为此，酒店提出了“四大创新”的工作思路，即观念创新、发展方式和经营思路创新、营销模式创新、人力资源管理创新，并群策群力，发动全体员工围绕“老饭店老在哪里”和“四大创新”进行了深入思考。继而推出以“四大创新”为抓手，组织开展“完美五星•感动宾客”优质服务等一系列创新举措，取得良好实效。

首先是观念上的创新。强调要不停地折腾。所谓折腾，其实就是不满足，就是创新，也就是胥城大厦危机理念中“有竞争才会有动力，有创新才会有活力”。用折腾的精神状态去经营和管理。通过折腾出新鲜活力的产品开发，引人入胜的宣传策划，从视觉、味觉及感觉上，给人以耳目一新的感觉，以此吸引客人、留住客人。

其次是经营上的创新。在现有硬件设施的基础上，通过适当改造提升硬件水平，但更多的是提升软件服务，留住宾客，吸引宾客，感动宾客，创造胥城独特的市场竞争力。例如，开通胥城官方微博、开展“每天收集一篇客户档案、每周整理一次客户档案、每月拜访一次重要客户、每半年回访客户一次、每年组织一次客户联谊活动”的“5个一”工程、“6S长效管理”和“企业文化一分钟”活动等，千方百计扩大市场占有率，扎扎实实地提高服务质量和管理水平。

最后是人力资源管理上的创新。一方面，完善各项机制，包括建立人才招募机制、人才测评机制、人才培养机制等，同时建立系统的人才培训体系，制定培训制度、培训流程、培训课程体系及培训信息系统，另外和省内知名旅游院校合作，共同培养人才。另一方面，完善薪酬绩效体系，将薪酬体系、绩效管理和职业发展及培训体系进行“无缝对接”。

胥城大厦通过创新理念、创新思维、创新机制、创新方法和举措，极大地激发了企业的活力，散发出更加迷人的风采。

请回答以下问题：

(1) 案例中酒店创新的原因是什么？并说明老饭店可能有哪些优劣势。

(2) 酒店创新的方法有很多，案例中都采用了哪些方法？此外，你还能列出几种创新的方法？



第 7 章　其他管理与服务

学习目标

知 识 目 标	技 能 目 标
1. 了解实习生在酒店中的重要作用、实习生的需求、实习生管理的问题及处理； 2. 了解质量检查的作用、工作内容，了解执行部门及其人员组成； 3. 了解酒店“以人为本”的理念、酒店与员工的互相关爱以及员工间的互相关爱	1. 理解实习生需求，并能够处理酒店在实习生管理中存在的问题； 2. 能够熟练运用质检工作的方法，保证酒店服务质量； 3. 能够把握“以人为本”的理念，为酒店创造良好的关爱文化

酒店的管理涉及方方面面，人力资源管理、质量检查、企业文化建设等都是其重要的组成部分。根据当前酒店业发展的实际情况，本章节主要讲述实习生管理、质量检查和酒店员工关爱的相关内容，希望能对酒店的发展有所借鉴。

7.1　实习生管理

在人力资源成本高居不下、酒店员工日益紧缺的市场环境下，为了节约成本和便于管理，各个酒店都使用了大量实习生，甚至有的酒店的实习生比例高达 50%，尤其是在一线员工中的比例更大，可以说离开了实习生整个酒店就无法运行了，有了稳定的实习生队伍就有了比较稳定的员工队伍。

正是基于实习生在酒店中的重要性，酒店更加注重对于实习生的管理。对实习生的待遇越来越高，对实习生的管理越来越人性化。有的酒店甚至成立了学生会，由实习生选举学生会主席，来为实习生服务，在一定程度上实现了“自治”，在对实习生管理上发挥了重要作用。

案例 7-1

把酒店大家庭的温暖送到实习生的心中

5 月的一天早晨 5：30，酒店餐饮部实习生小王接到其父亲意外死亡的噩耗，于是打电话向所在餐饮部和酒店人力资源部相关负责人提出请假申请。后经了解，该同学早年就丧母，这次父亲又意外离世，使本来就很困难的家庭，更是雪上加霜。



至8∶30一上班，人力资源部就向酒店领导做了汇报，酒店领导对她的情况十分关心，本想派专车护送她回盐城亭湖区老家，可她一大早已先行匆匆赶往家中。于是，酒店副总经理和餐饮部主管立即驱车赶往她家，代表酒店吊唁慰问，并送上了3 000元慰问金，以体现酒店对实习生的人文关怀。酒店总经理还把自己到实习生所在学校讲课的劳动所得全部捐赠给了这位同学，并鼓励她好好学习、好好工作，相信她一定能克服暂时的困难，生活肯定会一天天好起来的。

因为切身感受到酒店的亲情化、人性化管理氛围，在酒店中找到了归属感，小王逐渐爱上了酒店这个大家庭。实习结束后，她毅然选择了继续留在酒店工作，被分配在餐饮部。工作中她积极主动、任劳任怨、一丝不苟，认真参加酒店举行的各类培训，工作中细心努力，加上她本来就是酒店管理专业的毕业生，很快就成为餐饮部的业务骨干。现在她已经承担起带领新的实习生、为酒店培养后备人才的任务，而且在对实习生的管理中用心尽责，努力使实习生在充满关爱、积极向上的环境中成长。

【案例评析】

本案例主要体现了酒店人力资源管理中的人本思想和人文关怀，而且酒店对实习生和正式员工一视同仁。

(1) 酒店坚持“以人为本”的原则，视员工为最大财富，始终把员工利益放在第一位，在工作上、生活上爱护关心员工，员工有什么困难尽量帮助解决，真正让员工感受到酒店大家庭的温暖，这样酒店就会产生强大的凝聚力和向心力。

(2) 无论是员工还是实习生，酒店都一视同仁，同样给予生活上的关心和帮助，让每一位员工(包括实习生)体会到“酒店是员工之家”的真正含义。

(3) 实习生所在部门和人力资源部得到员工请假的信息后，要第一时间向领导汇报，以便领导能及时做出处理意见。本案例中，由于实习生所在部门和人力资源部得到员工请假的信息后，没有在第一时间汇报酒店领导，而是待上班后才向领导汇报，造成酒店本想安排车辆送该学生回老家，由于她已先行回家而未能及时把方便提供给该实习生。

案例 7−2

第二次流下了眼泪

3月12日，客房部实习生王同学在查房时下楼梯转弯，一不小心摔在楼道口，右脚立刻就肿了起来，此时，客房部清扫服务员小高正好在隔壁打扫房间，看到小王坐在楼梯转角口，一边双手抱住受伤的右脚，一边呜咽地哭了起来，并且脸上露出十分痛苦的表情。她就急切地上前问清情况，叫来部门张经理，张经理到场后，立即安排车辆，并亲自陪同小王去医院检查。

到医院后，张经理和另外一名员工一起把小王扶下车，张经理为她跑上跑下，挂号、

缴费、拿报告，跑得满头大汗，而且小王身上未带钱，所有的医药费都是张经理为其代付。还好，经检查，小王只是轻微的软组织扭伤，并无大碍，只需休息几天就行了。在回店的路上，张经理还为其买了水果等营养品，叮嘱她好好休息，安心养病。回酒店后，酒店实习生学生会知道小王摔伤的情况后，学生会主席和几个学生会干部特地买了慰问品到宿舍看望她。人力资源部负责人也经常关心她，每天都要去宿舍看望她，了解病情，直到她身体完全恢复，才安排其上班。

小王被酒店领导和实习生学生会的关怀深深感动，在后来的一次实习生座谈会上提到这件事情时，她还非常激动。她说，本来觉得一个人孤身在外，又受了伤，不知如何是好。没想到酒店领导完全把自己当女儿看待，给予无微不至的关怀，真切地感到了酒店这个大家庭的温暖。说着，她又一次流下了眼泪。

【案例评析】

本案例讲述的是对员工的人性化管理，在实习生不小心摔伤的情况下，酒店在第一时间把受伤的实习生送到医院，并在伤势没有痊愈之前，部门经理、酒店领导、人力资源部负责人等都去看望，并送去温暖，让员工真切地感受到酒店这个大家庭的温暖。

另外，酒店成立的实习生学生会组织，让实习生更多地体会到了酒店的关怀和温暖，也给实习生们提供了更宽广的舞台，使实习生活更丰富多彩。

案例 7-3

润物细无声，后进变先进

在酒店客房部实习的顾同学，在工作中积极主动，对客服务周到热情，还积极帮助有困难的其他同学，他的表现得到了部门领导和同事的好评，因而被推选为酒店实习生学生会主席。

然而，令人无法想象的是，以前的小顾可是出了名的小混混，上班经常迟到、早退，每个部门都不愿接受他。有一次，顾同学因为家里有急事，给部门请假，部门因为工作忙，让其稍等再给予答复，结果，他未经所在的客房部和人力资源部的同意，就私自旷工回家了。他还多次违反请假制度，劳动纪律涣散。为了严肃纪律，也为了教育其本人，酒店给其留店察看的处分。

酒店一方面对小顾做了处分处理，另一方面又对他进行耐心细致的思想教育。人力资源部和客房部领导经常找他谈心，以酒店文化教育和帮助他，要他认识错误，并以实际行动加以改正。通过一个阶段春风细雨般的循循教导，该同学对自身的错误行为逐渐有了较深刻的认识，思想转变比较明显，工作表现也有显著进步，彻底改正了过去目无组织纪律的不良行为。工作中能服从领导安排，遵守劳动纪律，对客服务也积极主动。鉴于小顾的表现，本着“以人为本，教育为主”的原则，酒店撤销了对他的处分决定。



希望他能以此为起点，时刻以酒店理念为行为准则，遵守酒店各项规章制度，认真工作，不断提升自身素质，为酒店的发展做出应有的贡献。

小顾对酒店给他的帮助教育非常感动，已完成全认识到了自己的错误，决心以自己优良的工作表现来回报酒店对他的帮助。经过不断的努力，小顾彻底改掉了原有的坏习惯，并在工作中崭露头角，被推荐为学生会主席。

【案例评析】

本案例主要讲述了酒店对待犯错误的员工的正确处理方式。犯错误不可怕，可怕的是不能正确认识、不能及时改正。对犯错误的员工积极帮助，不抛弃，不放弃，通过酒店人性化的教育和关怀，使其适应了工作并成长为大家拥护的酒店实习生学生会主席。

另外，每个酒店的实习生都比较多，而且是酒店员工的一个主要力量，为了更好地对实习生进行管理，除了学校、酒店的日程管理外，在实习生中成立实习生学生会，让学生在实习中也能有一个温暖的组织，无疑也是对实习生管理的一种突破。

案例 7-4

对工作不负责任就是对自己不负责任

实习生小黄自 1 月到酒店会务娱乐部实习至今已有 2 个多月的时间。期间，他经常出现上班迟到、上岗时长时间打手机聊天、对客服务时嚼口香糖等违纪违规现象。部门对其进行多次教育后毫无触动，仍不改正，于是会务娱乐部将其退回办公室。酒店人力资源部领导也多次找他谈话，进行思想教育。酒店还与该实习生所在学校负责人联系，把他在酒店实习期间的表现通报学校，要求学校一起对其进行教育。

与此同时，出于以教育为主的考虑，酒店又重新为其安排了在前厅部实习的机会。但效果仍不理想，在前厅部实习期间，他仍我行我素，一而再再而三地违反劳动纪律。随意不参加部门培训，违反仪表仪容规定留长发，擅自调班，工作时玩手机等违纪违规情况时有发生。前厅部领导对其教育，他非但不承认自己的错误，反而狡辩，顶撞领导。无奈，部门又将其退回办公室。

为了尽量帮助他，再一次给他改错的机会，人力资源部领导又多次找他谈心，同时做部门工作，后又为其安排到餐饮部实习，希望他能改正错误，顺利完成实习任务。但黄同学却始终置若罔闻，不服从安排。在酒店、学校不知情的情况下，私自回家，连续多天旷工，后在校方的教育下勉强来店，但态度极不端正，仍不服从安排，并一走了之。他的行为在广大实习生和员工中造成了恶劣影响。

他的种种表现，不仅与酒店倡导的理念格格不入，也与全店上下积极争创品牌的良好氛围背道而驰，已不适合继续在酒店实习。为此，为了严肃纪律，维持酒店正常的实习和工作秩序，根据酒店相关规定，酒店对该同学做出了退回学校的处理决定。

【案例评析】

实习生到单位实习的目的就是要把课堂知识和社会实践紧密结合，提高自身的实践技能和动手能力，从而为深入理解理论和走向工作岗位打下坚实的基础。所以，实习生到单位必须端正心态，应把自己视作酒店普通的一员，遵守酒店的规章制度，服从领导安排，虚心向老师傅和同事学习，这是对一名实习生的基本要求。如果实习生如案例中的黄同学那样，目无组织、纪律涣散、自由散漫，不要说自己根本学不到服务知识和实践技能，达不到实习目的，而且还严重影响到其他同学的实习生活，影响到酒店正常的经营管理秩序。显然，这种行为不能为企业所容忍。

尽管如此，酒店出于对该学生负责任的态度，还是对其本人多次教育，调换实习部门，给其改正的机会，但该同学始终不能认识到自己的错误，也就一次次地失去了改正错误、继续实习的机会。可以预言，如果该学生在今后的人生之路上，还是抱着这种学习、工作态度，很难会有什么作为。

案例 7—5

动之以情，晓之以理

5 月 18 日 14：00，酒店客房部在员工培训中心开展培训，其他员工都按要求准时参加，唯独本该上中班的 4 名实习生无故缺席，于是客房部就派人去宿舍叫她们，但是她们不予理睬。随后，她们每个人都给客房部王经理发了一条短信，都说身体不适，不能上班，需要请假。王经理当时就给她们回复短信，表明部门不同意，要求她们来部门当面说明情况。之后，王经理和部门其他人就再也没有接到她们的信息，也始终没有看到她们来参加培训和上班。15：00 左右，部门张副经理又亲自到宿舍看望，她们却拒不开门。与此同时，她们还打电话给正在上班的会务娱乐部阳光咖啡吧的实习生李同学，要她马上回宿舍，又劝说还在宿舍正准备上中班的实习生魏同学，不要去上班，有意把影响进一步扩大。

事情发生后，酒店十分重视，由人力资源部代主管立即打电话给她们了解情况。经了解，原来当日下午，这 4 名学生无任何身体不适，她们是对酒店禁止其在宿舍卫生间内洗澡、封堵宿舍卫生间淋浴龙头不满而故意集体称病请假，又在未征得部门领导同意的情况下擅自旷工，拒不上班。

酒店设有专门的淋浴室供员工(包括实习生)洗澡，之所以禁止住宿员工在宿舍卫生间内洗澡，一是为了防止因卫生间淋浴会导致地漏堵塞，宿舍地面泛水潮湿，影响宿舍卫生；二是为加强对宿舍的节水管理。酒店质检人员已就该项规定向宿舍员工多次重申，这些规定员工本应自觉遵守，但一些住宿实习生仍无视规定，继续在宿舍内洗澡，并导致一些宿舍卫生间屡次出现地漏堵塞、水溢满地的现象。因此，酒店采取了封堵宿舍卫生间淋浴头的措施。



这4位实习生对酒店宿舍管理规定不但不自觉遵守，反而对酒店采取被动封堵措施产生不满，并编造谎言生病拒不上班，同时还鼓动其他实习生旷工，其行为非常错误，性质也是较为严重，是一种无组织、无纪律、自私狭隘的表现，不但与酒店倡导的理念背道而驰，也有违学生应具备的行为道德准则，在广大员工和其他实习生中造成了恶劣的影响。

为了做好实习生工作，给犯错误的学生以教育帮助，酒店立即与学校取得了联系，把该情况向学校反映，学校对此也高度重视，当天下午就派老师来店沟通。第二天，老师又来酒店对4名学生进行了批评与耐心的思想教育。酒店总经理还亲自找学生谈心，既严格指出了她们的错误，又对酒店实习生工作和宿舍管理制度向她们进行了详细说明。动之以情，晓之以理，要求她们认识错误，从中吸取教训，努力改正，在今后的实习工作中不断提升自己。经酒店和学校的帮助教育，4名学生现已深刻认识到自己的错误，本着对学生教育为主、给其改正错误机会的原则，经酒店与学校沟通、协商一致，对4名同学做出如下处理意见：要求她们对自身的错误行为做出深刻检讨；对她们所犯的错误在全店进行通报批评。

【案例评析】

由案例中可见，酒店的实习生管理并不是一件容易的事情。酒店相关部门应与实习生多沟通、多交流，及时了解学生的想法，以便及时管理。各部门必须对实习生加强教育，强调组织性和纪律性，提醒实习生时刻注意自己的言行，一切以企业利益为重，遵守酒店的各项规章制度，增强自律意识、责任意识，使学生实习学有所获。

另外，实习生既然已经到了酒店工作，就不能仅仅把自己当成学生，一方面，要求自己和正式员工一样工作、生活，遵守各项规章制度；另一方面，要更加严格的要求自己，实习是一个难得的接触社会、理论与实际相结合的机会，要时刻提醒自己要把理论知识运用到工作中，同时在工作中多观察、多思考、多请教，争取通过并不是很长的实习期取得最大的收获。

案例 7-6

互相关心见真情，师徒协议得双赢

为了更好地帮助实习生尽快适应实习生活，掌握更多的服务技能，酒店发挥过去师徒传帮带的优良传统，实施师徒协议制度。由酒店各部门技能娴熟、工作负责的骨干做师傅，实习生做徒弟，并签订师徒协议，明确双方权利、义务，师傅不但传授技术、还要在生活上关心徒弟。徒弟在工作中有成绩，师傅就有奖励；反之，师傅也要承担一定的责任。

2011年2月的一天早晨，酒店客房部的实习生小刘照例上班，在员工更衣室换工作服。这时，正巧碰上她的实习师傅——客房部清扫服务员高师傅也在换工作服，寒暄几

句后，高师傅发现小刘身上的一件毛衣袖口上有一个小洞，既不保暖又影响美观。于是，高师傅就叫小刘下班后把毛衣脱下，由她拿回家缝补好。

自从清扫阿姨高师傅带小刘这个徒弟后，一方面，对小刘毫无保留地传授岗位技能和工作要求，从打扫房间开始，边做房间边手把手地传授技术。另一方面，高师傅对小刘在生活上给予无微不至的照顾，时常问寒问暖，当小刘感冒身体不适时，主动买了药物送给小刘，几个月下来师徒俩结下了深厚的师徒情谊。从师傅处，实习生小刘感到了家的温暖，刚来酒店时的孤独感也逐渐消失了，渐渐地爱上了酒店这个大家庭。

如今，小刘工作起来非常积极，也很用心，服务技能提升很快，还在酒店举行的服务操作比赛中获得了清扫服务二等奖。她工作中也非常认真，每天上班时，为了抢时间，水都顾不上喝，争分夺秒地打扫房间，争取以最快的速度和最好的效果把房间做完。

【案例评析】

酒店实行的师徒协议制度规定，师傅不但在思想、业务、纪律方面引导徒弟，将自己的宝贵经验和业务技能传授给徒弟，并在生活上也给予关心。酒店的年龄稍长的师傅们觉得实习生还都是孩子，远离父母一人在外，也非常不容易，他们作为同事和师傅，觉得有责任对徒弟们更多地关怀，视同家人一样看待，让实习生感到酒店大家庭的温暖，这也是酒店理念中的亲情意识的要求。

此外，徒弟也要听从师傅安排和指导，有事情需要向师傅请示，经同意后方可离岗，在实习工作中遇到难题要向师傅虚心请教。

酒店实施了师徒协议后，进一步明确了双方的责任，激发了双方的工作积极性，取得了双赢的效果。使新进员工能尽快走上工作岗位，也让老员工的经验得到推广和传授。

案例 7—7

宿舍搬迁风波的启示

6 月 12 日 14：00，酒店迎接一批新的实习生，但是即将离店的上一批实习生还没有离店，女生宿舍没有住处，所以暂时安排在 30 号楼(该楼的住宿条件要比女生宿舍好得多)。从新的实习生岗前培训，到进部门实习，经过十几天的时间，新的实习生也熟悉了工作和生活环境，基本能够胜任岗位工作了。

又过了半个月，上一批实习生到了实习结束的时间，女生宿舍空了很多房间。此后，酒店为了统一宿舍管理，就通知新的实习生搬到女生宿舍，融入到酒店的大家庭中来。人力资源部先去宿舍和实习生进行沟通，然后再与实习生所在的部门沟通，希望部门也和实习生沟通好宿舍的搬迁工作。有一小部分实习生很配合，几个人互相帮忙，把东西都搬到了新宿舍，而其他同学却一直没有动静。

人力资源部又找实习生学生会主席沟通，让学生会主席站在学生的立场，去了解一



下情况，做一做思想工作。结果等了一天时间，总经理却收到了匿名信，上面写了酒店让他们搬宿舍，他们很不愿意，因为住宿条件变差了。

考虑到员工宿舍的具体情况，经过酒店的研究决定对宿舍整改，把宿舍进行装修，整体提升住宿环境。然后进行宿舍大调整，酒店男员工人数相对较少，所以就把男女宿舍调整一下，这样大家住得都比较宽敞。为了给员工一个好的住宿环境，酒店给员工配备了储藏柜、鞋柜，设置了活动中心、篮球场和网吧，还专门为员工请了清扫阿姨打扫卫生。

酒店为员工考虑了很多，实习生也看在眼里、记在心里，对酒店心存感激，他们在工作中更加努力了。后来这批实习生有的晋升为见习督导、高级督导，有的还成为了酒店的骨干。

【案例评析】

学生刚到酒店，心里落差比较大，许多学生都是佼佼者，充满了优越感。到了酒店，要做好各种服务工作，有时候甚至要承受客人的无理刁难，这种角色上的巨大落差，使很多学生产生了心理落差和不平衡感。酒店要做好学生的思想工作，调整好学生的心态，坚持“以人为本，进行正面引导教育”，对实习生要多鼓励、多表扬、多指导、少埋怨，以形成良好的工作氛围。

因酒店无法安排，实习生一开始住得较好；在能够安排宿舍之后，大家不愿意搬迁，很好理解。酒店采取了增加住宿设施、改善住宿条件的方式，让实习生充分感受到了酒店对员工的关心和关怀。

7.2 质 量 检 查

服务质量是酒店的生命，是关系酒店兴衰成败的关键，而质量管理则是保证酒店高质量服务的重要手段。酒店设立质量检查部，其任务和宗旨就是协助部门按照酒店标准实施经营管理，实现全面优质服务。质检在酒店管理中有着不可替代的作用，严格高效的质检工作将使酒店上下形成一种既有竞争力又有进取动力的高速运转的良性机制。

酒店质检全面检查和评审酒店的服务质量情况，督导各部门管理质量、服务质量和卫生质量的整改、落实和提高；一般采用常规检查、抽查、专项检查、夜查和暗查的方式，每天按酒店统一质量标准进行检查，检查结果随时通报总经理、人力资源部及相关部门经理(总监)，同时记入《质检日报表》；每日收集和整理《客人意见反馈表》、《EOD(隔日)值班记录》，对反映的问题进行分析，提出相关整改意见，第二天早晨报送总经理；得到明确答复后，向相关部门下《整改通知书》，并跟进落实整改事宜；每周进行一次全面检查，并完成《质检周报》，内容包括员工奖惩明细，宾客投诉处理情况，EOD 发现问题、行政早会议定事项、总经理交办工作的完成情况，员工投诉处理情况，QC(品

质控制)分析报告；建立、健全酒店质量管理和督导检查档案。

酒店质检不能单纯以处罚为手段，要改进工作方法，及时进行有效沟通，正确对待员工的过错；要注意质检对员工的激励作用，在检查中要对员工进行及时有效的引导和沟通；为了保证质检工作的严肃性，要对酒店管理者的检查和对普通员工的检查一视同仁；同时，酒店需要注意培养优秀的质检干部。

案例 7—8

一 视 同 仁

一天早晨，酒店总经理像往常一样很早就来到办公室，看到办公桌上放着一张单子，总经理还以为是部门报上来要求审批的单子，等拿到手里一看，原来是一张过失单，并且处罚的对象就是自己。过失内容栏里是这样写的：总经理办公室卫生不到位，桌面、茶几等处物品摆放较乱。总经理看后马上虚心接受，把自己的办公室打扫得干干净净。自那以后，每天下班前，即使再晚，总经理也总是要把办公室收拾得干干净净才放心下班。

在当天的工作例会上，总经理还专门谈到了此事，表扬酒店质检人员铁面无私，严格执法，他说："今天质检人员对我开出警告单非常正确，我们的质检制度对酒店每个人都应是一视同仁，即使是总经理也要遵守。这次我收到质检警告，我做自我检讨，我现在已积极整改完毕。我们管理人员都要对质检有正确的认识，要支持质检工作，一要以身作则，做遵守纪律的模范，做员工的表率；二要管理好部门，对质检查出的部门存在的问题要积极整改，促进部门工作。"

负责质检工作的房务总部王总监听了总经理的讲话非常兴奋，他在会后跟人说："没想到总经理这么支持我们的质检工作。本来我一直以为，质检是得罪人的事、是吃力不讨好的事，对做好质检工作还有些顾虑。现在，有总经理室领导为我们撑腰，更加增添了我们今后做好质检工作的信心。"

如今，酒店上下对质检工作的认识高度统一，非常重视，视质检为提高酒店服务质量的保障，为酒店质量工作的基础。全店营造出了质检部门认真履职、其他部门全力支持的良好氛围，酒店各项管理服务工作因为有了质检这一有效手段，得到了显著提升。

【案例评析】

酒店能从一家老年公寓逐步发展成四星级酒店，再到如今打造优质品牌酒店，酒店个性化、亲情化优质服务在广大宾客心中留下了深刻印象，其中一个重要原因就是酒店实行严格的管理和"高严细实"的质管方针以及酒店对质检工作的高度重视。酒店总经理因未及时整理办公室而受到警告，这在一般酒店可能是不可想象的，但是，该酒店就是有这样铁一般的纪律，总经理违规照样警告，纪律面前人人平等；该酒店的领导就有这样大的气度，为全店做表率，要求别人做到的自己首先做到。



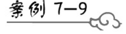
凭借着严格的制度和领导的重视，酒店的质量工作一定能不断跃上新台阶，酒店也必将在激烈的市场竞争中立于不败之地。

7.3 员 工 关 爱

酒店的客人由两部分组成，一部分是酒店的现实和潜在的顾客，一部分是酒店的员工。酒店强调“以人为本”，这里的“人”既包括酒店的客人，也包括酒店的员工。因此，酒店提出了“顾客至上，员工第一”的理念。员工和客人在酒店中的地位都很重要，因为客人带来了酒店收益，而员工可以留住客人，所以“没有满意的员工，就没有满意的顾客”，酒店就没有好的收益。

越来越多的酒店开始重视员工的作用，关爱员工的生存、成长和发展，加强企业文化建设，为员工营造良好的工作环境和氛围。员工关爱包括 3 个部分：一是酒店对员工的关爱，二是员工对酒店的关爱，三是酒店员工间的互相关爱。本部分的员工关爱重点是员工间的关爱。因为酒店对员工的关爱更多地表现在工作环境的改善、工资待遇的提升、员工日常关爱活动的实施等方面，而员工间的关爱却是时时刻刻都能够体现的，这更能表现出一个酒店的关爱文化。

案例 7–9



对生病员工的格外关照

汤师傅是后勤保障部员工食堂班组的一名普通员工，他是酒店的一名老员工了，一直坚持上早班，无论春夏秋冬，刮风下雪，6∶30 准时为酒店上早班和夜班的同事提供舒适的早饭，大家都亲切地称他为小汤师傅。

12 月 29 日，得知洗衣房的员工小张身体不太舒服，中午不能吃饭，也不能吃太油腻的菜，而酒店员工食堂中必须有大荤，小荤，这些菜显然不太适合小张吃。由于临近年底，酒店的客人比较多，洗衣房的工作量也是很大的，小汤师傅想到如果她今天中午饭没有东西吃，下午是一定没有力气上班，这样不仅对她身体有伤害，还影响正常工作，于是汤师傅主动提出为小张准备稀饭。得到小张同意后，他在完成本职工作的前提下，把稀饭煮好，等到小张来后，小汤发现稀饭有一些凉了，又帮她重新加热了一下，并且还为小张准备好了榨菜和咸鸭蛋，小张看到小汤为她准备的这么清淡可口的菜肴，吃在嘴里，感动在心里。

【案例评析】

食堂员工汤师傅把酒店员工都看成他的服务对象，只要员工有需求，他就会不厌其烦地提供个性服务。从案例中可以看出，后勤员工同样重要，后勤员工也具有较强的服务意识，他们深深地明白“二线为一线服务，一线为宾客服务”的道理。

案例 7—10

像关心自己的孩子一样关心她们

11 月 14 日下午 4：00 左右，天空突然下起了小雨，这个时间正是员工餐厅为上晚班的同事准备晚饭的时候，员工餐厅的张阿姨正在做着自己的工作。当她看到外面的小雨，隐约想起她刚刚在经过员工通道宿舍门口时，好像看到有几件衣服挂在雨棚外。她想起，现在酒店女生宿舍里住的好多都是外地的孩子，这些孩子大部分是 20 多岁，有些是刚走出校门，有些还没有真正毕业，现在是在酒店实习的。张阿姨自己也是几个孩子的妈妈，深知这些孩子一个人在外面生活不太会照顾自己，加上自己有时在食堂听到这些孩子抱怨说，大冬天的衣服不仅不好洗，还难晒干。这不，好不容易吹得半干的衣服，又要被这小雨给淋湿了。这些孩子回来又要抱怨了，“自己一个人在外面生活太苦了，还是在家生活好啊”，这样也不利于酒店员工的思想稳定。酒店不是一直说，我们在酒店这个大家庭中是一家人吗？这些孩子在外面生活，我就是她们的妈妈，我能帮她们做点事，就能让她们感到在家的温馨。

张阿姨看看现在要洗的菜也洗好了，现在是师傅烧菜的时间，也还没有到洗碗的时候，而且现在还不是最忙的时候。于是她放下手中的工作，跑去确认了一下，那几件衣服果然还挂在外面，于是她帮她们把衣服挂到了雨棚内，避免了衣服被淋湿。

【案例评析】

此案例中，张阿姨把酒店的员工看作了一家人，把这些孩子当做自己的孩子，像关心自己的孩子一样关心着她们，当年轻员工的衣服可能被雨水淋湿的时候，在年轻员工需要得到帮助的时候，她义无反顾地选择了去帮助他们，让这些外地的孩子感到在酒店这个大家庭中的温暖，很好地延伸了“酒店是我家”这句话的含义。

案例 7—11

一 份 姜 汤

2011 年的冬天有点和以前不太一样，特别的冷，在酒店这个大家庭中，感冒的员工增加了好多。年底了，酒店生意很忙，又缺人手，好多员工都是带病坚持在岗位上工作。

11 月 17 日，天气更加转凉，温差很大，感冒患者又增加了一些。员工食堂张督导想到如果再有员工患上感冒对员工、对酒店都不利。感冒这个病有时是会传染的，这些同事带着病在自己的岗位上工作，很可能会传给现在还没有感冒的同事；而且生病的同事病情还得不到缓和，难免会影响心情、影响工作。张督导想到了姜汤可以预防感冒，既经济，又实惠，一来可以给已经生病的同事去去寒气，配合药物的治疗能让自己的身体早点儿好起来，精力充沛地投入工作中，二来又能很好地起到预防效果，为那些暂时还很强壮的同事提高免疫力，不要被感冒传染上，影响工作。于是他就关照汤师傅去做



这件事情，在烧好姜汤后，汤师傅提出在外面窗口贴个友情提示："备有姜汤，预防感冒"。让来就餐的同事，知道有姜汤提供。有好多同事急急忙忙地过来用午餐，可能一时还没有看到窗口的友情提示，还有些阿姨不认识几个字，所以在打饭时，张师傅还时不时提醒一下前来就餐的同事，有姜汤提供，要不要来一碗。用餐的同事们喝着热乎乎的姜汤心里也热乎乎的。

【案例评析】

酒店员工食堂的师傅们在人员紧缺的情况下，仍然没有忘记关心酒店的员工，虽然增加了自己的工作量，但只要能为广大的员工做好事，他们也乐意。阵阵寒风吹不走后勤人员用心服务的热情。一份姜汤去除的是员工身上的寒气，暖的是员工的心田。点滴小事，记录了后勤人员勤勤恳恳的工作场景；点滴小事，也更能体现后勤服务的真谛。

案例 7-12

声 声 感 激

我生病了，突然得让我措手不及,快得让我心惊胆战，没有任何预兆，感觉整个天空突然间坍塌了下来。

杨总来了，赵主席来了，顾总监来了，单位的同事、好友都来了，他们知道我病了，都来看望我。

感谢杨总，帮我安排了病床，联系了手术医生。

感谢赵主席，为我带来了工会的问候，在我生病的时候给我带来了组织的关怀。

感谢顾总监，帮我安排我生病期间的工作，让我无后顾之忧，能够安心地治疗。

感谢单位的同事，在我住院的时候来安慰我说："很快就会好的，工作的事不要担心！有我们呢!"

感谢曾经的同事、好友，经常陪我聊天聊到晚上10：00，最后还是我"赶"着他回去休息的。

生病期间，每天只是在空白的房间里躺在床上感受着药物一滴滴输进我的体内。想着现在的自己，现在的一切，让我看清楚了很多，想明白了很多。让我更懂得珍惜现在我所拥有的一切，工作、同事、朋友、家人……

一个人生病的时候最脆弱，感谢他们在我最脆弱、最难过、最需要关心的时候帮助我、关心我、鼓励我。是他们给了我温暖的感觉，让我感受到了家一样的温暖和爱！我会永远怀有一颗感恩的心，感谢所有关心我的人！感谢酒店这个温暖的大家庭！

案例 7-13

葡萄架下的好员工

为了给来酒店的每一位客人提供一个好的休息环境，酒店在去年下半年特地将客房

背后的小道修成员工通道，供员工上下班、用餐时通过。在靠近员工食堂的地方，正好经过一个葡萄架。

12 月 29 日，酒店餐厅的员工小周在路过葡萄架时，发现架子存在几个问题。因为之前她在老家有十多年种植葡萄的经验，知道如果不对葡萄架子进行规范的修剪，明年不但结不出葡萄，而且横七竖八的架子还会影响员工通过；如果进行了规范的修剪，不仅可以在明年生长出可口的葡萄，而且还可以使员工通过葡萄架的时候不受阻碍。于是她放弃了自己中午的休息时间，从家中自带了工具对葡萄架进行精心的修剪，修剪好后将地上的枝叶都清扫干净才离开。

【案例评析】

该案例说明酒店生活服务组员工具有强烈的主人翁意识，发现员工通道上葡萄架等较杂乱时，主动发挥自己的特长修剪，为营造酒店良好的环境尽自己的一份力。经过精心的修剪，来年，员工们又能见到挂满葡萄的葡萄架了，又能体会葡萄快成熟的喜悦了。经过精心的修剪，员工们经过葡萄架的时候再也不用东让西躲，不用害怕自己把葡萄架折断，不用害怕竖起的葡萄架伤了自己了。

酒店是个温馨的大家庭，员工都有着很高的主人翁精神，愿意用自己的双手为酒店的美好环境出一份力。

思考题

1．阅读下文并回答问题。

酒店质检是一项非常重要的工作，是酒店服务质量的保证。有的酒店设有质检部，隶属于行政办公室或者人力资源部；有的酒店则分散到各个部门负责；也有的酒店专门成立了质检部，质检部的质检员由各个部门抽调出来组成，但仍属于各个部门，只有在从事质检工作时临时隶属于质检部。

请调查 1 家或 2 家酒店(或者曾实习、工作过的酒店)的质检工作的情况，对管理人员进行访谈，并对酒店的质检工作进行综合分析。

(1) 说明所调查酒店质检部的组成。

(2) 说明质检工作的情况，开展质检工作时遇到的问题。

(3) 你认为所调查酒店质检部的组成是否合适？并说明理由。

2．阅读以下案例并回答问题。

感动员工计划

某酒店开展了感动员工计划，从各个方面体现酒店对员工的关注和重视。





高度关注员工生活。由于领导的重视，员工的生活环境得到很大的改善。为了保证员工有卫生整洁的休息空间，酒店特意派保洁阿姨帮宿舍做彻底清洁工作；人事部每个星期都会深入员工宿舍，查看卫生并为员工解决实际问题；到换季的时候，会主动询问员工是否需要更换被褥，并定期收回一些不用的物品；无法提供某些生活用品时，酒店让员工自己挑喜欢的买，给了员工适度的选择权。

酒店为了增加员工的业余知识，开展了一些课程，如茶艺，员工可根据喜好报名参加，在提高员工个人修养的同时，还丰富了员工生活；定期开展一些技能培训，加强人与人之间的沟通。

对待实习生，更是无微不至。每个月都会开一次双方交流会，让学生谈谈在生活、工作、学习等方面的困难，并予以相应的帮助。每周都会发两次不同的水果。每逢节假日，或是带些物品去看望实习生，或是举办OK茶座活动以此使他们快速融入酒店环境。

除了提高员工待遇以外，酒店还提倡民主管理，让员工自己管理自己，充分发挥其主观能力性；这样员工有了当家做主的感觉，工作的积极性更高了。

通过感动员工计划，员工感受到自己被关注了，被认同了，有了归属感，才能真正做到“人尽其才，各尽所能”。

请回答以下问题：

(1) 根据案例说明感动员工计划在酒店中的重要作用。

(2) 你认为案例中的感动员工计划是否全面？你还可以为该计划提供哪些建设性的意见？

参 考 答 案

第 1 章

1．(1) 出现案例中情况的原因是没有做好预订工作，对预订时的重要信息未能及时确认。从酒店的角度来说，未能清楚地记录预订信息，未能弄清楚客人预订的每天的房间数量，取消预订时未征得客人同意；从客人的角度来说，也应该对自己的预订情况多加关心，也可以主动与酒店核对。

(2) 在预订时要问清楚客人的与预订要求，包括预订时间、房间数量、联系人信息、入住人信息等，并将这些信息填写在相应表格中，重复给客人进行确认。在预订中尽量对预订进行书面确认，预订变更要征得客人同意。

(3) 预订是个细致的工作，预订的确认、预订的变更等都要严格按照操作程序进行操作，不能想当然。

2．(1) 客人投诉的原因：第一，酒店服务人员的语言能力有限，不能和外国客人流利地交流与对话；第二，饭店缺乏高星级酒店的环境和氛围。避免途径：要加强培训，并加强高星级酒店环境和氛围的营造。

(2) 案例中的酒店服务质量还存在以下问题：第一，查房不够仔细，没有及时发现客人的遗留物品；第二，对遗留物品的处理存在问题，可能是没有制定合理的程序，也可能是有程序但服务人员没有严格按照服务程序操作。处理方式：细致规范服务程序并严格执行。

(3) 从客人要求退还一天的房费来看，文化的不同导致对问题认识的差异。针对不同的客人，饭店同一种客房的房价会有多种；客人通过旅行社预订的房间是优惠价格，与旅行社和客人协议中的价格或许会有所不同。客人提前离店，酒店的做法是正确的，但客人不能理解，这是由于不同文化背景的客人对问题的看法不同引起的。

第 2 章

1．(1) 因为酒店客房存在很大的安全隐患。服务员在这个过程中既没有问客人的姓名，也没有要求客人出示房卡，而且房卡当时就在服务员手上拿着。在没有确认客人身份的情况下就打开了房门而且很快离开了。实在存在很大的安全隐患。客人可以说自己是 2531 房间的客人，也可以说是 2532 等其他房间的客人，然后顺利地进去后偷窃物品，使酒店和其他客人蒙受损失。

(2) 房务中心未对孙小姐的身份进行确认，服务员未与房务中心进行确认，也没有核对孙小姐的身份。客人要求服务员帮助打开房门时，服务员必须要确认客人的身份，请客人出示相关证件或者请客人说明有关情况，并与总台核对信息，在确认是住店客人的情况下，才能为客人打开房门。



2．两次借用物品，服务效果却截然不同。第一次，服务员缺乏服务意识，做事死板，不够灵活，在客人的提醒下，也不愿意为了客人的需求进行适当的变通，让人有公事公办的感觉。第二次，服务员主动灵活，能够记住客人的要求并主动询问，提供服务时考虑周全，超出了客人的期望，让客人感觉受到了重视和尊重，有宾至如归的感觉。

第 3 章

1．(1) 服务员 B 做得很好，服务迅速，比较职业化，具有酒店从业人员的素质，在服务中能够主动为客人着想。

(2) 服务员 C 尽管也很主动，但不能准确判断客人是否要继续用餐，服务中没有做到操作轻，而是动作太大导致菜肴撒出；向客人道歉后没有及时收拾残局，做好后续服务。在餐饮服务中，收拾桌面尤其是撤掉客人的菜肴和餐具时，首先要征求客人的意见，在操作中要做到轻拿轻放，一旦不小心弄乱桌面，要及时收拾整洁，给客人提供舒适的就餐环境。

(3) 王小姐用餐过程跌宕起伏，既有优质服务，也有不尽如人意的地方，在进入酒店时也没有接收到领位服务。酒店应该加强对服务技能和服务意识的培训，使服务工作上一个新台阶。

2．(1) 小王为客人提供了优质服务。首先，小王具有服务意识，发现客人在餐厅门口对餐厅感兴趣，能够主动为客人介绍；发现客人是来旅游的，主动给客人提供旅游建议；发现客人的孩子喜欢学外语，主动教了一些饮食中的词汇。其次，小王具有较强的服务能力，之所以能够很好地介绍餐厅和菜肴，是因为小王对酒店足够熟悉；之所以能为客人提供旅游建议，是因为小王曾经做过导游，具有相应的知识储备。

(2) 让客人自行选择牛排刀的做法，使平淡的用餐过程更加有趣味，增加了客人的参与性，增强了体验效果，是酒店服务方式创新的体现。在餐饮服务中，除了标准之外，应该给客人更多的满意和惊喜，让客人更多地参与，增强体验性和趣味性是餐饮服务的创新之举；在服务中，酒店人要善于思考，在细微之处体现酒店人对客人的关注、关心与关爱！

第 4 章

1．案例讲述了一个没有组织过大型会议经验的负责人在预订及后来的接待中，造成了很多的突发事件，酒店员工在最快的时间里帮助客人解决了问题。可从以下 3 个方面进行分析。

(1) 会务预订时要及时提醒客人注意事项。作为会务一位负责酒店会务接待的销售人员，张经理能够意识到会议组织者王先生的经验不足，故选择了多给客人提醒的方式以保证接待工作的充分。事实上，作为酒店接待人员不能单纯地只将客人要求的做好，还要凭着自己的经验和想法给客人适当的提示和合理的建议，这才可谓是“细微服务”。



(2) 会务服务中出现问题要及时解决。因为组织者没有组织大型会议活动的经验，导致参加会议的人数突然增加，导致一系列突发问题。这时，A 酒店的张经理并没有回避问题，而是调整了心态，马上投入到解决问题的工作状态当中，及时解决了客人的问题。这是每一个酒店接待人员必须具备的良好素质。

(3) 关键时刻要发挥团队的力量。在时间紧迫的情况下，A 酒店的张经理并不是一个人埋头苦干，而是充分利用了身边的所有资源，如及时求助领导和同事，并且想好了具体的分工，使得一系列突发事件得到及时有效的解决。冷静的头脑是合理解决问题的前提。

当然，从另一个角度来说，如果酒店会务接待负责人的经验非常丰富，在客人预订时就能够提醒到位，会尽可能地减少突发问题的出现。

2. (1) 销售经理在会务接待中起到了联络协调会务等各类服务的纽带作用，保证了会务工作的顺利进行。其主要工作如下：迎接客人；协调住宿安排；会务车辆安排；会场设备准备；协助入住登记；会务服务中问题的及时协调处理等。

销售经理的会务服务程序和主要工作内容见表 4-3。

表 4-3　销售经理的会务服务程序和主要工作内容

程　　序	主要工作内容
1. 电话预订	(1) 销售经理接到客人有关会议预订或咨询电话时，应按酒店接听电话的工作程序和标准，正确、清晰地向客人问清会议举办的时间、出席会议的人数、会议类型、举办单位、负责人姓名及联系电话等。 (2) 立即查看电脑，根据会议举办日期核对房态，了解该日期是否能安排房间和相应的会场，不能接受的给予可行的建议。 (3) 详细询问并记录各项要求。 (4) 在交流过程中，要善于揣摩客户的心理，根据具体要求为客人做一份详细的会议计划书。 (5) 建议对方到酒店参观场地，进一步沟通；同时约好参观时间，并记录归档
2. 接受来访客人会议预订	(1) 热情接待。先查看电脑，根据会议举办日期核对房态，了解该日期是否能安排房间和相应的会场。 (2) 详细问清并记录具体内容，包括公司名称、会议日期、参会人数、房间种类、房间数量、会议场地、需用场次和预订人姓名、联系电话等。 (3) 向客人重述记录内容，并报出房间、会场、会标等的价格，如需用车，要说明收费标准。 (4) 认真记录会标和告示牌内容，并与客人进行核对
3. 签订协议书	销售经理与会议负责人达成合作意向后，应立即起草一份会议协议书，将会议用房数量、价格、类型及入住时间、会议场地、用餐地点等填写清楚，协议书一式两份，酒店与会议举办单位各执一份

续表

程　　序	主要工作内容
4．会议前的协调和检查工作	(1) 销售经理负责编写会议通知单，将会议用房数量、类型、入住时间、会议场地、用餐场地等填写清楚，并分发给有关部门，让有关部门负责人签名确认。 (2) 会议通知单应抄送总经理、总经理助理及相关部门经理。 (3) 所有会议通知单都必须按年、月、日编写序号，按规范整理归档。 (4) 如会议有变动，立即书面通知各相关部门更改信息；如会议取消，则发送会议取消单给相关部门。 (5) 销售经理应根据协议书中的内容对场地安排、布置等项目准备情况进行检查。 (6) 对协议中的用房数量予以保证，销售经理应随时跟会议负责人核对会议用房数量。 (7) 检查总台的排房情况，如团队中有 VIP，应提前通知相关部门，安排好房间，并掌握其抵达时间。 (8) 如个别与会者比会议预订时间提前一两天到达，会议开始前则按一般酒店日常程序接待
5．会议期间的跟进工作	(1) 会议报到当天，销售经理应根据会议要求，督促总台提前排好房间，把欢迎卡、房卡放入信封。 (2) 与会务组保持密切联系，及时协助处理有关问题，确认有效签单人的姓名并留下签名样本。 (3) 销售经理必须于每一场会议开始前，亲临现场检查会议要求的落实情况。 (4) 销售经理应提前向会务组确认下一餐的用餐人数及标准，如有更改须及时通知餐饮部。 (5) 用餐时间要经常到餐厅与客人沟通，听取客人对餐饮的意见，并把客人的意见及时反馈给餐饮部。 (6) 将会议期间会务组提出的建议和要求及时反馈给相关部门，并检查改进情况
6．会议结束时	(1) 和会务组确认结账时间和离店时间，提前 30 分钟至大堂等候，在此期间，协助总台准备账单。 (2) 会议客人办理结账手续时，做好协助工作。 (3) 送会议客人上车，并与客人道别
7．会议结束后	(1) 销售经理及时填写会议汇总报告。主要内容有会议名称、日期、参加人数、用房数、房费收入、餐费收入、杂费收入、会议总收入、客户的反馈意见及建议、会务组负责人姓名和联系方式等。 (2) 整理会议期间的传真往来、会议通知单、会议汇总报告等有关资料，做好归档工作



(2) 保证会务接待成功的关键是提前做好充分的准备，做好协调工作，并需要酒店各个部门的共同努力。任何一个环节出现问题都有可能影响整个会务工作的安排。

第5章

1. (1) 在此次火警事件中，体现了酒店员工较高的安全意识和安全防范技能。如果酒店各岗位员工都能严格执行酒店安全管理的规章制度，相信一定能将事故概率降到最小，使“要我安全”到“我要安全”的理念真正深入人心。

(2) 酒店安全事故包括火灾、停电、地震、台风等。酒店要做好预防工作就必须做好紧急意外事故计划并做好预案。第一，需要考虑可能遇到的意外事件、紧急事故；第二，需要了解一旦发生紧急情况，当地哪些机构可以提供援助，如消防大队、警方、红十字会等；第三，发生紧急事故时所需要的人员、技术，如饭店是否有医生，经过验证的急救员、救生员、人工呼吸救助者或其他技能者；第四，设备、供应及通讯需要；第五，对员工进行紧急情况处理的培训、演习，使员工掌握必要的知识和处理办法。

(3) 酒店安全管理的内容包括保护客人人身及财产的安全；保护酒店财产的安全；保护员工在生产和服务过程中的安全操作方面的安全和员工的财产安全。

2. (1) 接到停电通知后，案例中的酒店做了充分的准备，考虑比较周全。租用发电车，使用蜡烛，提前做好各类准备：为会议客人提前准备房卡、做好各类协调工作、做好指示提醒牌、将致歉信放入客人房间、引领客人进房等。全体员工共同努力，使停电时的工作顺利运行。

(2) 突发停电事故的处理程序与标准见表5-4。

表5-4 突发停电事故的处理程序与标准

程 序	标 准
1. 停电的发生	(1) 保持冷静。 (2) 向工程部了解停电原因，以便采取补救、安置措施。 (3) 做好停电记录
2. 采取措施	(1) 立即检查电梯，电梯内若有宾客被夹、被围等情况，须及时采取救助措施。 (2) 向被夹、被围的宾客安慰、道歉，并记录好宾客的姓名、房号，以便事后进行致歉、看望和慰问。 (3) 与工程部、保安部随时保持联系。 (4) 如停电时间较长，须向总经理室报告，并通知各部门采取措施，做好安全和服务工作
3. 联络	(1) 将有关信息及时向总经理室报告。 (2) 向宾客和各部门转达总经理室的最新指示

续表

程　序	标　准
4. 回答宾客的询问	(1) 向宾客致歉，解释停电的原因并告知此事正在检查、处理之中，并保持与宾客的联系。 (2) 询问、答复需要帮助的宾客，并记录好宾客的姓名、房号，通知房务中心或有关部门前去解决宾客的需求
5. 工程部及时处理	(1) 迅速到达故障现场，查明确定故障原因和故障所造成停电的影响区域范围。如停电区域影响较小或局部的停电，要及时通知使用部门做好停电后的各项应急准备或解释工作；如停电区域影响较大要向上级部门领导详细说明停电原因，实施应急措施。 (2) 立刻着手对故障现场进行处理，确定故障点。 (3) 对故障处理情况要及时与使用部门沟通，说明事故处理进展情况。让使用部门做好各项应急准备工作
6. 事故处理完毕后的工作	(1) 故障处理完毕后，要及时恢复供用电并通告总经理室、使用部门、夜值班经理及相关岗位人员。 (2) 供电正常后，要对故障点进行监督跟踪，防止故障再次发生。 (3) 故障处理完毕运行正常后，要对故障发生原因进行分析总结。从管理角度对设备或线路进行相关维护、检修、改造

第 6 章

1. 格林豪泰 4S 经营理念充分体现了酒店的“以人为本”。这里的人既包括客人，又包括酒店的员工。无论是超健康、超舒适，还是超价值、超期望，酒店均是从客人和员工两个方面同时进行，充分考虑客人的需求和员工的成长需要，全方位地打造酒店的服务环境和生活环境，既能够满足客人的需求，超越客人的期望；又能够满足员工生存和成长的需要，超越员工期望。酒店能够充分认识到“没有满意的员工，就没有满意的顾客”，给予了员工足够的重视，也给予了客人足够的重视。

2. (1) 创新和发展是酒店永恒的主题。一家饭店经历了 20 多年的发展，肯定会出现各类问题，如案例中的胥城大厦就出现了设施陈旧、人员老化、机制不活等问题，在一定程度上制约了酒店的快速发展；此外，随着经济的发展、社会的进步，酒店所面临的竞争环境也发生了很大的变化；这些都是及酒店创新的原因。老饭店的劣势包括设施陈旧、人员老化、机制不活、产品缺乏吸引力、竞争激烈等；但老饭店也存在一些优势，如员工忠诚度较高、客源市场较为稳定、有一定的知名度和品牌形象等。

(2) 案例中的酒店采用了观念创新、发展方式和经营思路创新、营销模式创新、人力资源管理创新的方法。其实创新无处不在，如酒店的产品创新、服务创新、管理模式创新、经营理念创新等。

第 7 章

1．质检部采取不同的形式，应该有不同的优缺点。通过实地调查能够根据实际情况说明所调查酒店质检部的组成、质检工作情况、开展质检工作中遇到的问题，并能够提出自己的见解，说明所调查酒店质检工作如何改进即可。

2．(1) 酒店的感动员工计划说明了酒店在员工管理上的理念，说明酒店很重视酒店员工，酒店感动了员工，员工才能感动客人，客人才能够有较高的忠诚度，从而为酒店带来更多的利润。酒店的竞争归根结底就是人才的竞争。

(2) 比较全面。还可以在优秀员工评选、员工住店优惠、给予员工更多的权力、给予员工家人更多的关爱等方面做好感动员工计划。